

PENGARUH KEPELBAGAIAN KEMAHIRAN (*MULTI-SKILLING*)
TERHADAP PRESTASI KERJA KAKITANGAN SOKONGAN
KEMENTERIAN PERTAHANAN

Oleh

HISHAM AZLIN BIN ZAINUN

Tesis ini diserahkan kepada Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business,
Universiti Utara Malaysia sebagai memenuhi syarat keperluan jazah Sarjana Sains
(Pengurusan) Universiti Utara Malaysia



Othman Yeop Abdullah
Graduate School of Business

Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERTAS PROJEK
(*Certification of Project Paper*)

Saya, mengaku bertandatangan, memperakukan bahawa
(*I, the undersigned, certified that*)

HISHAM AZLIN BIN ZAINUN (811237)

Calon untuk Ijazah Sarjana
(*Candidate for the degree of*)

SARJANA SAINS (PENGURUSAN)
MASTER OF SCIENCE (MANAGEMENT)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(*has presented his/her project paper of the following title*)

PENGARUH KEPELBAGAIAN KEMAHIRAN (MULTI-SKILLING)
TERHADAP PRESTASI KERJA KAKITANGAN SOKONGAN
KEMENTERIAN PERTAHANAN

Seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek
(*as it appears on the title page and front cover of the project paper*)

Bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan
(*that the project paper acceptable in the form and content and that a satisfactory knowledge of the field is covered by the project paper*)

Nama Penyelia UUM ; **DR KADZRINA ABDUL KADIR**
(*Name of supervisor*)

Tandatangan : _____
(*Signature*)

Tarikh : **5 JANUARI 2013**
(*Date*)

PENGESAHAN TESIS

Saya mengaku bahawa semua kerja-kerja tesis yang dinyatakan dalam kertas penyelidikan ini adalah usaha saya sendiri (melainkan diakui dalam teks) dan bahawa tidak ada kerja-kerja tesis telah sebelum ini diserahkan untuk mana-mana program akademik Sarjana. Semua sumber yang dipetik telah diakui melalui rujukan.

Tarikh:

Tandatangan Pelajar : _____

KEBENARAN MENGGUNA

Dalam membentangkan kertas penyelidikan ini, bagi memenuhi sebahagian syarat untuk ijazah lanjutan Universiti Utara Malaysia, saya bersetuju bahawa Perpustakaan Universiti boleh secara bebas membenarkan sesiapa sahaja untuk memeriksa. Saya juga bersetuju bahawa penyelia saya atau, jika ketiadaan beliau, Dekan Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business, diberi kebenaran untuk membuat salinan kertas penyelidikan ini dalam sebarang bentuk, samada secara keseluruhannya atau sebahagian, bagi tujuan kesarjanaan. Adalah dimaklumkan bahawa sebarang penyalinan atau penerbitan atau kegunaan kertas penyelidikan ini samada sepenuhnya atau sebahagian daripadanya bagi tujuan keuntungan kewangan, tidak dibenarkan kecuali setelah mendapat kebenaran secara bertulis. Juga dimaklumkan bahawa pengiktirafan harus diberi kepada saya dan Universiti Utara Malaysia dalam sebarang kegunaan sarjana terhadap sebarang petikan daripada kertas penyelidikan saya.

Sebarang permohonan untuk salinan atau mengguna mana-mana bahan dalam kertas penyelidikan ini, samada sepenuhnya atau sebahagiannya, hendaklah dialamatkan kepada:

**Dekan
Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman**

ABSTRAK

Pelancaran Program Transformasi Kerajaan (PTK) merupakan titik tolak terhadap ke arah perubahan minda seluruh rakyat di negara ini. Perubahan-perubahan yang ingin dibawa oleh Kerajaan mencakupi pelbagai aspek pembangunan negara termasuklah modal insan. Bercakap mengenai modal insan kita tidak dapat lari daripada membincangkan isu tenaga kerja di negara ini, termasuklah mereka yang berkhidmat di sektor perkhidmatan awam. Keperluan untuk meningkatkan kompetensi diri termasuk memiliki kelebihan persaingan sentiasa dititikberatkan terutama aspek kemahiran. Justeru, kajian ini dijalankan bertujuan untuk mengenalpasti hubungan dan pengaruh kepelbagaian kemahiran (*multi-skilling*) terhadap prestasi kerja kakitangan sokongan di Kementerian Pertahanan. Kajian ini juga ingin menentukan kekuatan pengaruh antara elemen *multi-skilling* iaitu penyeliaan, kepimpinan, kawal selia sendiri dan kepelbagaian tugas (*multi-tasking*) dengan prestasi kerja. Seramai 304 responden terlibat dalam soal selidik ini. Teknik analisis deskriptif digunakan untuk menilai tahap prestasi kerja dan *multi-skilling* berdasarkan demografi responden iaitu tempoh berkhidmat, kelulusan tertinggi, jantina dan umur. Manakala analisis inferensi ANOVA sehalu, ujian *Post Hoc*, korelasi *Pearson* dan Regresi Berganda digunakan untuk menguji hipotesis yang dibentuk. Dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat perbezaan di antara prestasi kerja dan *multi-skilling* berdasarkan faktor tempoh berkhidmat, kelulusan tertinggi dan jantina kecuali umur. Di samping itu, terdapat juga hubungan yang signifikan di antara dimensi *multi-skilling* (*vertical* dan *horizontal*) terhadap prestasi kerja. Hasil kajian juga mendapati bahawa *multi-skilling* mempengaruhi prestasi kerja sebanyak 40.4% dengan elemen *multi-tasking* merupakan penentu terbaik diikuti oleh kepimpinan diri dan penyeliaan sendiri. Manakala elemen kawal selia sendiri tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja kakitangan sokongan Kementerian Pertahanan.

ABSTRACT

The launch of Government Transformation Program (GTP) is a starting point towards a mind change of the whole people in the country. The changes brought about by the Government covering various aspects including human capital development. Talking about human capital, we cannot run away from discussing labor issues in the country, including those in the public sector. The need to improve self-competence as well as having a competitive advantage always been emphasized especially in the aspect of skills. Therefore, this study aims to examine the relationship and influence of various skills (multi-skilling) on the work performance of support staff working in the Ministry of Defence. This study is also aim to determine the strength on the influence of multi-skilling elements such as supervision, leadership, self-regulation and multi-tasking with job performance. A total of 304 respondents were involved in this survey. Descriptive analysis techniques used to assess the level of performance and multi-skilling based on the demographic factors like educational level, gender and age. Whereas inferential analysis such as one way ANOVA, Post Hoc test, Pearson correlation and Standard Multiple Regression was used to test hypotheses formulated. The results showed that there are differences between the performance of multi-skilling and work performance based on the factors like length of service period, educational level and gender except for an age. In addition, there is also a significant relationship between the dimensions of multi-skilling (vertical and horizontal) on the work performance. The study also found that multi-skilling influenced work performance by 40.4% where multi-tasking is the best determinant followed by self-leadership and self-supervision. Meanwhile, the self-regulatory element showed no significant effects on the work performance of the Ministry of Defence support staff.

PENGHARGAAN

Dengan Nama Allah yang Maha Pengampun lagi Maha Mengasihani

Alhamdulillah, syukur ke hadrat Allah S.W.T kerana dengan keizinanNya jua maka terhasillah kertas penyelidikan ini mengikut jadual seperti yang ditetapkan sebagai memenuhi syarat pengijazahan Sarjana Sains Pengurusan, Universiti Utara Malaysia.

Dikesempatan ini, pertamanya saya ingin mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan kepada Dr. Kadzrina Abdul Kadir dari Universiti Utara Malaysia (UUM) selaku penyelia kertas penyelidikan ini yang telah banyak memberi tunjuk ajar serta bimbingan kepada saya dalam menyiapkan kertas penyelidikan ini. Tidak lupa juga kepada pihak INTAN terutamanya warga kerja Pusat Pengembangan Pengetahuan yang telah memberikan bantuan dan sokongan kepada saya terutamanya dalam proses analisis data bagi mencapai obektif kajian.

Untuk isteri tercinta, Puan Siti Fatimah bt Che Rouse dan anak-anak yang disayangi, Nisrina Alisha, Nisrina Nabila dan Muhammad Aliff Firdaus, segala pengorbanan dan sokongan yang diberikan sepanjang kursus ini dilaksanakan adalah sangat-sangat dihargai. Hanya tuhan sahaja yang dapat membalasnya.

Akhir sekali ucapan terima kasih juga ditujukan kepada semua rakan-rakan Diploma Sains Pengurusan/Sarjana Sains Pengurusan (DSP/SSP) sesi 2011/2012 yang telah banyak bekerjasama dan memberikan bantuan serta nasihat sepanjang pengajian ini dilaksanakan terutamanya Encik Nozri Senawi dan Encik Wan Khairi Wan Hamat. Semoga kita akan beroleh kejayaan seterusnya dan hubungan ini diharapkan akan kekal selamanya.

HISHAM AZLIN BIN ZAINUN
INTAN BUKIT KIARA
KUALA LUMPUR
2013

KANDUNGAN

	HALAMAN
PERAKUAN KERTAS PROJEK	ii
PENGESAHAN TESIS	iii
KEBENARAN MENGGUNA	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
PENGHARGAAN	vii
KANDUNGAN	viii
SENARAI RAJAH	xii
SENARAI JADUAL	xiii
SENARAI LAMPIRAN	xvi
SENARAI SINGKATAN	xvii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	2
1.3 Penyataan Masalah	4
1.4 Persoalan Kajian	12
1.5 Objektif Kajian	12

	HALAMAN
1.6	Kepentingan Kajian 13
1.7	Skop Kajian 15
1.8	Andaian Kajian 16
1.9	Organisasi Kajian 17
1.10	Rumusan 17
BAB 2	KAJIAN LITERATUR 19
2.1	Pengenalan 19
2.2	Kajian Prestasi Kerja 19
2.3	Kajian <i>Multi-skilling</i> 26
2.4	Model dan Teori Prestasi 29
2.5	Pembentukan Kerangka Konsep 35
2.6	Hipotesis Kajian 38
2.7	Rumusan 39
BAB 3	METODOLOGI KAJIAN 41
3.1	Pengenalan 41
3.2	Rekabentuk Kajian 41
3.3	Definisi Konsep 43
3.4	Unit Analisis 51

	HALAMAN
3.5	Populasi dan Persampelan Kajian 52
3.6	Teknik Pengumpulan Data 53
3.7	Soal Selidik 54
3.8	Kebolehpercayaan Instrumen Kajian 60
3.9	Ujian Rintis 64
3.10	Ujian Kebolehpercayaan Kajian Sebenar 64
3.11	Ujian Normaliti Awalan 66
3.12	Ujian Lineariti 68
3.13	Kaedah Analisis Data 68
3.14	Rumusan 74
BAB 4	ANALISA DATA 75
4.1	Pengenalan 75
4.2	Proses Analisa Data 77
4.3	Pengujian dan Penilaian Data 78
4.4	Rumusan 113
BAB 5	PERBINCANGAN 115
5.1	Pengenalan 115
5.2	Tahap Prestasi Kerja 115

	HALAMAN
5.3 Tahap <i>Multi-skilling</i>	118
5.4 Perbezaan Prestasi Kerja Berdasarkan Demografi	121
5.5 Perbezaan <i>Multi-skilling</i> Berdasarkan Demografi	123
5.6 Perhubungan <i>Multi-skilling</i> dan Prestasi Kerja	123
5.7 Pengaruh <i>Multi-skilling</i> Terhadap Prestasi Kerja	126
5.8 Rumusan Kajian	127
5.9 Implikasi Kajian	128
5.10 Limitasi Kajian	130
5.11 Cadangan	130
5.12 Kajian Akan Datang	132
5.13 Penutup	134
RUJUKAN	135 - 145
LAMPIRAN	146 - 198

SENARAI RAJAH

HALAMAN

Rajah

2.1	Komponen dan Penentu Prestasi	30
2.2	Model Teori Kecirian Kerja	34
2.3	Kerangka Konseptual Kajian	37
3.1	Model Analisis Regresi Berganda	73
4.1	Struktur Bab 4	76
4.2	Skala Pengukuran Analisis Data Awalan	80
4.3	Model Analisa Regresis Berganda	111

SENARAI JADUAL

		HALAMAN
Jadual		
1.1	Perbelanjaan Kerajaan Di Bawah Belanja Mengurus	8
1.2	Jumlah Aduan Mengikut Kategori	10
3.1	Contoh Soalan Penyeliaan Kendiri	55
3.2	Elemen Penyeliaan Kendiri dan No Item	56
3.3	Contoh Soalan Kawal Selia Kendiri	56
3.4	Elemen Kawal Selia Kendiri dan No Item	57
3.5	Contoh Soalan Kepimpinan Diri	57
3.6	Elemen Kepimpinan Diri No Item	58
3.7	Contoh Soalan Kepelbagaian Tugas	58
3.8	Elemen Kepelbagaian Tugas dan No Item	59
3.9	Contoh Soalan Prestasi Kerja	59
3.10	Dimensi Prestasi Kerja dan No Item	60
3.11	Instrumen dan Item Soal Selidik Kajian	63
3.12	<i>Cronbach Alpha</i> dan Kekuatan Perkaitan	65
3.13	Keputusan Ujian Kebolehpercayaan	65
3.14	Keputusan Ujian Normaliti Dimensi <i>Multi-skilling</i>	67
3.15	Keputusan Ujian Normaliti Dimensi Prestasi Kerja	67
3.16	<i>Recode</i> Item Negatif	69
3.17	Nilai Korelasi dan Kekuatan Hubungan	72

3.18	Ringkasan Teknik Analisis Dapatan Kajian	74
4.1	Analisis Data Awalan Penyeliaan Kendiri	82
4.2	Analisis Data Awalan Kawal Selia Kendiri	84
4.3	Analisis Data Awalan Kepimpinan Diri	85
4.4	Analisis Data Awalan Kepelbagaian Tugas	87
4.5	Analisis Data Awalan Prestasi Kerja	89
4.6	Ujian Normaliti Konstruksi Baru	90
4.7	Taburan Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan	91
4.8	Taburan Responden Mengikut Tempat Berkhidmat	92
4.9	Taburan Responden Mengikut Kelulusan Tertinggi	93
4.10	Taburan Responden Mengikut Jantina	93
4.11	Taburan Responden Mengikut Umur	94
4.12	Taburan Responden Mengikut Status Perkahwinan	94
4.13	Ringkasan Analisis Deskriptif	95
4.14	Hasil T-test Prestasi Kerja Demografi Jantina	98
4.15	Hasil T-test <i>Multi-skilling</i> Demografi Jantina	100
4.16	Hasil Ujian ANOVA Sehalu Prestasi - Tempoh Berkhidmat	101
4.17	Hasil Ujian ANOVA Sehalu Prestasi - Kelulusan Tertinggi	102
4.18	Hasil Ujian ANOVA Sehalu Prestasi - Umur	103
4.19	Hasil Ujian ANOVA Sehalu <i>Multi-skilling</i> - Tempoh Berkhidmat	104
4.20	Hasil Ujian ANOVA Sehalu <i>Multi-skilling</i> - Kelulusan Tertinggi	105
4.21	Hasil Ujian ANOVA Sehalu <i>Multi-skilling</i> – Umur	105

4.22	Hasil Ujian Korelasi Pearson <i>Vertical</i> – Prestasi Kerja	106
4.23	Hasil Ujian Korelasi Pearson <i>Horizontal</i> – Prestasi Kerja	107
4.24	Ringkasan Dapatan Ujian Korelasi	108
4.25	Ujian Penilaian Model Regresi	110
4.26	Ujian Penentu Ramalan Prestasi Kerja	111
4.27	Ringkasan Dapatan Kajian	114
5.1	Keputusan Analisa Min Tertinggi Prestasi Kerja	115
5.2	Keputusan Analisa Min Tertinggi <i>Multi-skilling</i>	119

SENARAI LAMPIRAN

		HALAMAN
Lampiran		
1	Kedudukan Pengisian Perjawatan	146
2	Salinan Surat Permohonan	147
3	Borang Soal Selidik	149
4	Terjemahan ITBM	157
5	<i>Cronbach Alpha</i> Ujian Rintis	161
6	Keputusan Ujian Kebolehpercayaan Sebenar	162
7	Keputusan Ujian Normaliti Awalan	163
8	Ujian Lineariti	165
9	Analisis Data Awalan	166
10	Ujian Normaliti Konstruk Baru	176
11	Analisis Deskriptif Tahap	178
12	Ujian <i>T-test</i>	189
13	Keputusan Ujian ANOVA sehalu dan <i>Post Hoc</i>	191
14	Ujian Korelasi	195
15	Keputusan Ujian Regresi Pelbagai	196

SENARAI SINGKATAN

PTK	-	Program Transformasi Kerajaan
MAPPA	-	Majlis Perdana Perkhidmatan Awam
KPPA	-	Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam
NKRA	-	Bidang Keberhasilan Utama Negara
KPI	-	<i>Key Performance Indicator</i>
RMK-10	-	Rancangan Malaysia Ke Sepuluh
PTE	-	Program Transformasi Ekonomi
JPA	-	Jabatan Perkhidmatan Awam
SPA	-	Suruhanjaya Perkhidmatan Awam
NGO	-	Organisasi Bukan Kerajaan
BPA	-	Biro Pengaduan Awam
JCT	-	<i>Job Characteristics Theory</i>
BPSM	-	Bahagian Pengurusan Sumber Manusia
BADSA	-	Bahagian Audit dan Siasatan Am
JLKN	-	Jabatan Latihan Khidmat Negara
JHEV	-	Jabatan Hal Ehwal Veteran
INTAN	-	Institut Tadbiran Awam Negara
ITBM	-	Institut Terjemahan Buku Malaysia
SSA	-	<i>Supervisory Self-Assessment</i>
SRQ	-	<i>Self-Regulation Questionnaire</i>
RSLQ	-	<i>Revised Self-Leadership Questionnaire</i>
IPV	-	<i>Inventory of Polychronic Values</i>
STRIDE	-	Institut Penyelidikan Sains dan Teknologi Pertahanan

KMO	-	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
PCA	-	<i>Principle Component Analysis</i>

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Kemahiran untuk melaksanakan aktiviti atau fungsi tugas yang kompleks melibatkan idea (*cognitive skills*), benda (*technical skills*) dan manusia (*interpersonal skills*) semata-mata tidak lagi hanya digunakan untuk melihat keupayaan seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Kenyataan ini disokong oleh Bika (2003) yang mengatakan bahawa seseorang pekerja itu perlu meningkatkan keupayaan dirinya dan menjadi lebih fleksibel. Beliau menambah bahawa halatuju di peringkat antarabangsa telah menunjukkan berlakunya pergerakan ke arah peningkatan fleksibiliti di tempat kerja. Perubahan di dalam organisasi dan amalan kerja mempunyai implikasi yang mendalam terhadap kemahiran yang diperlukan daripada pekerja. Organisasi yang berprestasi kerja tinggi biasanya menggunakan pasukan kerja yang diurus sendiri (*self-managed work team*), kepelbagaian kemahiran (*multi-skilling*), pusingan kerja (*job rotation*), latihan silang (*cross training*) dan penurunan kuasa di dalam pembuatan keputusan (Johanson, 2004).

Bhattacharya & Gibson (2005) menjelaskan bahawa asas kemahiran yang luas adalah lebih kompleks dan sukar untuk ditiru kerana ianya merujuk kepada perluasan kemahiran-kemahiran yang terhasil daripada kepelbagaian pengalaman. Muhammad Yasein (2010) pula menyatakan bahawa secara umumnya terdapat banyak kriteria, pengetahuan dan kemahiran serta kompetensi lain yang perlu dimiliki oleh tenaga kerja.

Bagi mengatasi masalah prestasi kerja yang ‘tepu’ disebabkan oleh pengukuran terhadap kemahiran kerja secara individual, maka peralihan penekanan dan tumpuan kepada *multi-skilling* adalah dapat membantu. *Multi-skilling* adalah bertujuan untuk memanjangkan jarak kemahiran-kemahiran pekerja untuk meningkatkan fleksibiliti buruh sebagai maklumbalas terhadap perubahan di tempat kerja (Chen & Wallace, 2009). Sehubungan itu, kajian ini akan mengambil kira elemen *multi-skilling* berserta hubungan dan pengaruhnya terhadap keberkesanan sistem penyampaian perkhidmatan Kerajaan melalui pengukuran terhadap prestasi kerja di kalangan kakitangan sokongan di Kementerian Pertahanan.

1.2 Latar belakang Kajian

Malaysia yang diterajui oleh Kerajaan yang memerintah telah berililtizam, komited serta amat serius untuk melaksanakan transformasi yang holistik supaya berkeupayaan bersaing dengan negara-negara lain. Pelancaran Program Transformasi Kerajaan (PTK) oleh Y.A.B Perdana Menteri pada 28 Januari 2010 yang mencakupi enam Bidang Keberhasilan Utama Negara (NKRA) dan Petunjuk Prestasi Utama atau *Key Performance Indicator* (KPI) bertujuan untuk mentransformasikan Kerajaan supaya menjadi lebih berkesan dalam menyampaikan hasil dalam bidang yang penting pada rakyat melalui tahap kecekapan dan akauntabiliti yang lebih tinggi. PTK ini diteruskan lagi menerusi Rancangan Malaysia Ke-Sepuluh (RMK-10) yang dilancarkan pada 10 Jun 2010 berasaskan halatuju strategik nasional untuk merealisasikan Wawasan 2020 ke arah mencapai status negara maju. Kerajaan juga telah melaksanakan Program Transformasi Ekonomi (PTE) yang dilancarkan pada 25 Oktober 2010 bagi memacu transformasi Malaysia ke arah sebuah negara berpendapatan tinggi menjelang 2020 secara lebih inklusif dan mampan.

Kesemua perancangan dan inisiatif yang diambil oleh Kerajaan tersebut tidak akan memberi sebarang makna jika hasil serta impaknya tidak dapat dirasakan oleh rakyat keseluruhan selaku pengguna. Justeru, pegawai awam hendaklah melengkapkan diri dengan kemahiran dan pengetahuan terkini serta mengamalkan budaya kerja berprestasi tinggi, kreatif dan inovatif melalui penggunaan teknologi maklumat (Pekeliling Perkhidmatan Bil. 28 Tahun 2009). Perubahan atau transformasi yang dirancang di dalam sistem penyampaian perkhidmatan awam ini diharapkan dapat memberi kesan kepada rakyat dan bukan sekadar retorik semata-mata. Stewart & Walsh (1992) menegaskan bahawa sifat semulajadi pengurusan perkhidmatan awam telah mengalami perubahan, di mana sesetengah perubahan tersebut mengukuhkannya, manakala yang lain mewujudkan masalah besar kerana perubahan tersebut melibatkan adaptasi model sektor swasta.

Perubahan di dalam perkhidmatan awam juga menuntut penjawat awam memperlengkapkan diri dengan kemahiran yang relevan seiring dengan perubahan zaman. Dato' Sri Mohd Najib bin Tun Abdul Razak ketika menyampaikan ucapan di Majlis Perdana Perkhidmatan Awam (MAPPA) kali ke-13 di Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) berkata:

"...banyak usaha yang perlu dilakukan untuk menggerakkan perkhidmatan awam selari dengan peredaran masa. Perkhidmatan awam perlu melihat kepada peranan mereka dengan sepasang mata yang baru melalui lensa yang segar untuk memastikan ia mampu menghadapi cabaran yang diletakkan di hadapan dengan penyelesaian yang tidak mempunyai cacat dan cela."

(Bernama, 4 Ogos 2008)

Jentera Kerajaan bukan sahaja besar dan rumit malah Kerajaan adalah merupakan majikan yang terbesar di negara ini. Keupayaan jentera Kerajaan bergerak secara licin dan cekap di samping memainkan peranan dalam pembangunan negara tidak hanya bergantung kepada bilangan petugas perkhidmatan awam semata-mata tetapi kepada mutu dan produktiviti mereka. Justeru, penjawat awam perlulah mempunyai kemahiran dan nilai-nilai yang diperlukan untuk terus memelihara amanah yang diberikan. Ini kerana pengukuran kejayaan bagi sesebuah institusi bergantung sepenuhnya terhadap tenaga kerja yang kompeten, terlatih dan mempunyai sifat akauntabiliti (Ferreira & Antwerpen, 2011).

1.3 Pernyataan Masalah

Sektor pekerjaan kini, baik swasta mahupun perkhidmatan awam adalah bersifat dinamik seiring dengan perubahan pesat dalam penggunaan teknologi terkini dan perubahan keperluan yang pelbagai oleh majikan. Keadaan ini telah menimbulkan pelbagai isu dalam pasaran kerja dan dirumitkan lagi oleh prestasi ekonomi negara semasa yang agak sederhana (Ishak, Rahmah dan Robiah, 2008).

Peralihan dan penumpuan Kerajaan terhadap transformasi sektor awam kepada usaha menjadikan Malaysia sebuah negara maju dan berdaya saing mengikut acuan sendiri sejajar dengan matlamat Wawasan 2020, telah membuka lembaran baru ke arah penyampaian perkhidmatan yang berkualiti dan berkesan. Langkah transformasi yang holistik ini membuktikan Kerajaan sememangnya beriltizam dan amat serius terhadap menjana pertumbuhan ekonomi yang rancak untuk mempertingkatkan lagi kualiti hidup dan kesejahteraan rakyat (Koon, 2010). Penyampaian perkhidmatan menjadi salah satu daripada ukuran bagi menentukan keberkesanan atau kejayaan transformasi

yang sedang dilaksanakan oleh Kerajaan ketika ini. Di dalam usaha menyampaikan perkhidmatan bagi memenuhi aspirasi rakyat, timbul banyak isu dan persoalan serta tidak kurangnya yang mempertikaikan prestasi kerja penjawat awam. Statistik yang dilaporkan menurut mantan Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam (KPPA), Datuk Seri Abu Bakar Abdullah, menunjukkan bahawa kira-kira 6,133 kakitangan Kerajaan dilaporkan bermasalah dan berprestasi rendah pada tahun 2009 dan jumlah ini meningkat 789 ke berbanding tahun sebelumnya (Berita Harian, 22 November 2010). Di samping itu, kira-kira 15,400 kakitangan awam yang mencatatkan prestasi rendah iaitu mendapat markah penilaian 69 peratus ke bawah turut dilaporkan telah disiasat oleh panel khusus yang ditubuhkan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) (Berita Harian, 10 Disember 2011).

Penjawat awam juga digesa mempertingkatkan kemahiran dan menumpukan usaha kepada prestasi kerja. Dato' Sri Mohd Najib bin Tun Abdul Razak telah melaungkan ungkapan berikut:

“...kita masih terdengar suara-suara di kalangan sesetengah pihak bahawa perkhidmatan awam bersaiz agak besar, kurang responsif, birokratik, bercenderung kepada ketirisan serta beberapa hal yang lain. Bagi mengubah tanggapan ini, kita perlu mewujudkan jentera perkhidmatan awam yang cekap, efisien, berproduktiviti tinggi, lebih kreatif dan inovatif dengan mengutamakan pencapaian di mana setiap pelaburan dalam modal insan diguna sepenuhnya tanpa pembaziran...”

(MAPPA XII)

Terdapat juga penumpuan yang serius terhadap isu dan permasalahan kemahiran pekerja, baik di sektor awam mahupun swasta yang menjadi perhatian umum. Kebanyakan penekanan yang diberikan adalah mengenai kurang atau rendahnya tahap

kemahiran yang dimiliki oleh sebilangan besar pekerja di negara ini dan akhirnya membawa kepada produktiviti kerja yang rendah. Pengarah Eksekutif Majikan-Majikan Malaysia (MEF), Shamsuddin Bardan menyatakan bahawa:

“...tenaga kerja tempatan perlu digunakan sepenuhnya bagi mengurangkan pergantungan terhadap pekerja asing serta meningkatkan produktiviti dengan membekalkan mereka pelbagai kemahiran yang sewajarnya. Kita perlu lebih kreatif dan inovatif dalam menjenamakan semula pekerjaan. Kita tidak boleh bergantung kepada kerja yang mempunyai satu kemahiran sahaja...”

(Mingguan Malaysia, 21 Februari 2010).

Dato’ Sri Mohd Najib bin Tun Abdul Razak juga menyeru supaya ditingkatkan kemahiran tenaga kerja tempatan kerana melaluinya negara ini akan mampu menjana output berkualiti lebih tinggi dengan menggunakan sumber tenaga manusia tempatan yang berkemahiran tinggi, selari dengan matlamat menjadi sebuah negara yang berpendapatan tinggi (Utusan Malaysia, 10 Jun 2010). Menyentuh mengenai isu kemahiran juga, mantan Ketua Setiausaha Negara dalam ucapannya mengingatkan bahawa:

“...Ketua Jabatan juga perlu mewujudkan sistem ‘check and balance’, ‘frequent monitoring’, dan ‘audit spot checks’. Adakan penilaian secara berkala ke atas kemahiran dan keupayaan pegawai, serta memberi latihan bagi meningkatkan kecekapan. Ini adalah bagi mengelakkan pegawai kurang mahir atau kurang pengetahuan menggunakan budi bicara apabila membuat keputusan...”

(Tan Sri Mohd Sidek Hassan)

Justeru, di dalam konteks penyampaian perkhidmatan kepada rakyat yang berkesan, penjawat awam perlu mempunyai satu nilai tambah yang mampu memberi kelebihan kompetitif (*competitive advantage*). Penjawat awam pada masa kini perlu mempunyai prestasi kerja yang disokong oleh kemahiran tinggi. Kepelbagaian kemahiran yang

perlu dimiliki adalah datangnya daripada ilmu pengetahuan melalui penekanan terhadap aspek latihan berterusan. Kemahiran penjawat awam juga adalah didokong oleh pengalaman di dalam memberikan perkhidmatan. Melalui aspek pengetahuan dan pengalaman ini akan dapat menyumbang kepada *multi-skilling* penjawat awam dan seterusnya mewujudkan kompetensi dalam menyampaikan perkhidmatan kepada rakyat.

Walau bagaimanapun, situasi ini tidak berlaku terhadap penjawat awam. Kekurangan penjawat awam yang mempunyai tahap kepelbagaian kemahiran yang tinggi dilihat merupakan salah satu faktor mengapa Kerajaan melalui Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) dan Suruhanjaya Perkhidmatan Awam (SPA) melaksanakan pengambilan secara berterusan bagi menampung tenaga kerja di dalam bidang-bidang tertentu. Untuk itu, Kerajaan terpaksa menanggung pembayaran emolumen yang tinggi memandangkan jumlah penjawat awam sentiasa meningkat dan kini melebihi 1.4 juta orang. Berdasarkan kepada statistik Kementerian Kewangan, kos bagi menampung perbelanjaan emolumen (di bawah Belanja Mengurus) adalah sentiasa meningkat setiap tahun semenjak 14 tahun yang lalu. Perbelanjaan Kerajaan bagi tujuan pembayaran emolumen di bawah Objek Am (10000) pada tahun 1999 hanyalah berjumlah sebanyak RM13.98 bilion dan kini telah meningkat empat kali ganda kepada RM52.02 bilion pada tahun 2012 sepertimana ditunjukkan dalam **Jadual 1.1** di muka surat 8 berikut:

Jadual 1.1
Perbelanjaan Kerajaan Di Bawah Belanja Mengurus

Tahun	Objek Am
	10000 Emolumen (RM)
2012	52,017,402,000
2011	45,561,768,320
2010	42,162,907,070
2009	37,984,514,450
2008	36,175,754,230
2007	25,813,779,990
2006	23,586,575,715
2005	22,241,481,996
2004	20,933,872,960
2003	19,727,373,937
2002	17,581,347,017
2001	16,921,053,410
2000	14,607,733,010
1999	13,970,785,648

Sumber: Kementerian Kewangan Malaysia

Di samping itu juga, perkhidmatan yang diberikan oleh penjawat awam seringkali menjadi perhatian pihak-pihak yang berkepentingan misalnya orang awam, media, organisasi bukan Kerajaan (NGO) dan sebagainya. Ekspektasi mereka terhadap prestasi penyampaian perkhidmatan oleh penjawat awam adalah tinggi. Situasi ini terjadi disebabkan oleh banyak faktor. Di antaranya adalah kerana tahap pendidikan serta kesedaran rakyat telah semakin meningkat menyebabkan mereka lebih prihatin terhadap perkhidmatan yang sepatutnya mereka perolehi selaku pembayar cukai.

Sehubungan itu, apabila berlaku keadaan di mana perkhidmatan yang disampaikan tidak mencapai tahap ekspektasi mereka, maka timbullah banyak aduan yang dikemukakan kepada Kerajaan mengenainya. Aduan-aduan ini yang diuruskan oleh Biro Pengaduan Awam (BPA), Jabatan Perdana Menteri telah merekodkan peningkatan dari segi jumlah aduan yang dibuat pada setiap tahun dan rekod terkini adalah pada tahun 2011 (bagi tempoh genap setahun). Di samping itu juga, kategori aduan yang direkodkan banyak didominasi oleh aduan terhadap kelewatan, tiada tindakan diambil serta kualiti perkhidmatan yang tidak memuaskan.

Ciri-ciri aduan ini jelas menunjukkan bahawa kurangnya kemahiran penjawat awam untuk memberikan perkhidmatan yang sempurna dan berkualiti. Isu kelewatan dan kualiti perkhidmatan yang diberikan ini juga turut memperlihatkan andaian bahawa tidak ramai daripada penjawat awam yang *multi-skilling*. Kelewatan mengambil tindakan dengan alasan ketidakcukupan kakitangan, tidak dapat diterima sekiranya kakitangan sediada mempunyai kemahiran yang lebih dari sekadar tugas hakikinya sahaja. Statistik berhubung jumlah dan kategori aduan yang dikemukakan adalah seperti dalam **Jadual 1.2** di muka surat 10 berikut:

Jadual 1.2

Jumlah Aduan Mengikut Kategori Aduan Bagi Kementerian dan Kerajaan Negeri Dalam Tahun 2011

Bil.	Kategori	Jumlah Aduan		
		Kementerian	Negeri	Jumlah
1.	Kelewatan/Tiada Tindakan	3,241 (38.9%)	2,734 (54.3%)	5,975 (44.7%)
2.	Kualiti Perkhidmatan Yang Tidak Memuaskan Termasuk Kaunter dan Telefon	1,859 (22.3%)	578 (11.5%)	2,473 (18.2%)
3.	Tindakan Tidak Adil	1,252 (15.0%)	391 (7.8%)	1,643 (12.3%)
4.	Kegagalan Penguatkuasaan	624 (7.5%)	498 (9.9%)	1,122 (8.4%)
5.	Kekurangan Kemudahan Awam	384 (4.6%)	460 (9.1%)	844 (6.3%)
6.	Pelbagai Aduan	322 (3.9%)	203 (4.0%)	525 (3.9%)
7.	Kegagalan Mengikut Prosedur Yang Ditetapkan	228 (2.7%)	81 (1.6%)	309 (2.3%)
8.	Salah Laku Anggota Awam	207 (2.5%)	32 (0.6%)	239 (1.8%)
9.	Salah Guna Kuasa/Penyelewengan	162 (1.9%)	32 (0.6%)	194 (1.5%)
10.	Kepincangan Pelaksanaan Dasar dan Kelemahan Undang- Undang	42 (0.5%)	26 (0.5%)	68 (0.5%)

Sumber: Biro Pengaduan Awam

Di samping itu, kajian literatur telah menemukan beberapa jurang ilmu dalam membahaskan isu kepelbagaian kemahiran pekerja dan prestasi kerja di dalam organisasi. Terdapat kajian-kajian terdahulu yang hanya mengukur perhubungan di antara kemahiran secara tunggal (*single*) dengan prestasi kerja seperti kemahiran

organisasi dan teknikal (Wade & Parent, 2001; Staklis & Klein, 2010), kemahiran penyelesaian masalah dan pembuatan keputusan (Neda, Khairuddin, Jegak & Azimi, 2011) dan kemahiran berpolitik (Blickle, Meurs, Zettler, Solga, Noethen, Kramer & Ferris, 2008). Di samping itu, terdapat juga kajian-kajian lepas yang mengukur hubungan di antara kemahiran dan kepuasan kerja di mana terdapat perhubungan yang positif di antara keduanya (Kim, 1999; Bloemen, 2012; Siti & Taha, 2004; Shimizu & Nagata, 2003). Perhubungan di antara kemahiran dan kepuasan kerja ini akhirnya akan menjurus kepada pencapaian prestasi kerja berdasarkan kajian-kajian lepas yang menunjukkan perhubungan yang positif di antara kepuasan kerja dan prestasi kerja (Cook, 2008; Shore & Martin, 1989; Fisher, 2003; Anuar, 2011; Nimalathan, 2010).

Walaupun pelbagai kajian dibuat terhadap kemahiran, namun terdapat keperluan untuk penyelidikan yang lebih menyeluruh dan mendalam mengenai dimensi-dimensi *multi-skilling* pekerja terutamanya di dalam perkhidmatan awam di negara ini. Sepanjang pengamatan pengkaji, belum lagi ditemui kajian yang mengkaji hubungan dan pengaruh di antara *multi-skilling* dengan prestasi kerja yang melihat kepada dimensi-dimensinya (Cordery, 1995) iaitu kepelbagaian kemahiran menegak (*vertical multi-skilling*) dan kepelbagaian kemahiran melintang (*horizontal multi-skilling*) khususnya di dalam perkhidmatan awam negara ini. Jurang empirikal yang dinyatakan ini akan dijawab oleh kajian ini melalui penemuan-penemuannya kelak.

1.4 Persoalan Kajian

Berdasarkan kepada ulasan pengenalan, latar belakang dan permasalahan yang dinyatakan, kajian ini dilaksanakan bertujuan untuk menjawab persoalan kajian secara khusus dan sistematik seperti berikut:

- 1.4.1 Apakah tahap prestasi kerja dan *multi-skilling* di kalangan kakitangan sokongan?
- 1.4.2 Adakah terdapat perbezaan prestasi kerja dan *multi-skilling* berdasarkan faktor demografi (tempoh berkhidmat, kelulusan tertinggi, jantina dan umur) kakitangan sokongan?
- 1.4.3 Adakah terdapat hubungan antara *vertical multi-skilling* dengan prestasi kerja kakitangan sokongan?
- 1.4.4 Adakah terdapat hubungan antara *horizontal multi-skilling* dengan prestasi kerja kakitangan sokongan?
- 1.4.5 Sejauh manakah *multi-skilling* dapat mempengaruhi prestasi kerja?

1.5 Objektif Kajian

Bagi menjawab persoalan kajian yang dikemukakan, pengkaji telah membina enam objektif utama kajian seperti berikut:

- 1.5.1 Mengenal pasti tahap prestasi kerja dan *multi-skilling* kakitangan sokongan.
- 1.5.2 Mengenal pasti perbezaan prestasi kerja dan *multi-skilling* berdasarkan faktor demografi (tempoh berkhidmat, kelulusan tertinggi, jantina dan umur) kakitangan sokongan.
- 1.5.3 Menentukan sama ada terdapat hubungan antara *vertical multi-skilling* dengan prestasi kerja kakitangan sokongan.
- 1.5.4 Menentukan sama ada terdapat hubungan antara *horizontal multi-skilling* dengan prestasi kerja kakitangan sokongan.
- 1.5.5 Memeriksa sama ada *multi-skilling* mampu mempengaruhi prestasi kerja.

1.6 Kepentingan Kajian

Dapatan kajian ini kelak diharap dapat memberikan sumbangan ilmu yang baru dengan mengenal pasti hubungan serta pengaruh *vertical multi-skilling* dan *horizontal multi-skilling* yang signifikan kepada prestasi kerja di Kementerian Pertahanan khususnya dan sektor awam amnya. Di samping itu, pengenalanpastian bukti empirikal kepada elemen-elemen utama *multi-skilling* dan prestasi kerja ini diharap akan membantu pembuat dasar untuk memperkenalkan pembaharuan-pembaharuan pentadbiran pengurusan sumber manusia sektor awam.

Kajian ini juga akan mendokumentasikan perbezaan dan persamaan dimensi-dimensi *multi-skilling* di antara kakitangan kumpulan sokongan di Kementerian Pertahanan. Hasil dapatan kajian ini akan dapat membantu pihak pengurusan sumber manusia membentuk dasar serta strategi-strategi latihan dan pembangunan kerjaya kakitangan yang bersesuaian dengan keperluan-keperluan kemahiran kakitangan masing-masing.

Walaupun pelaksanaan Program Transformasi Kerajaan (PTK) secara komprehensif dan menyeluruh di Malaysia ini adalah di peringkat awal, namun ianya telah mencetuskan perubahan-perubahan yang drastik dan dinamik kepada persekitaran kerja di dalam perkhidmatan awam. Minda dan pemikiran penjawat awam telah diorientasikan kepada penghasilan penyampaian perkhidmatan yang berkualiti dan memenuhi ekspektasi rakyat. Suasana dan bentuk kerja yang dahulunya bersifat rutin kini berubah menjadi kerja yang memerlukan kepada pengetahuan. Justeru, kena pada masanya satu kajian untuk mengenal pasti kemahiran-kemahiran kakitangan yang diperlukan dan hubungannya dengan prestasi kerja dilaksanakan.

Kajian ini juga akan dapat membantu pengurusan sumber tenaga kerja oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) dalam merasionalisasi saiz perkhidmatan awam melalui perancangan sumber manusia yang sistematik dan berstruktur dengan menjalankan unjuran keperluan sumber manusia yang mempunyai pelbagai kemahiran. Dapatan kajian juga akan dapat memberi input kepada Kementerian Kewangan di dalam proses penyediaan bajet di bawah Belanja Mengurus sebagai pembayaran emolument kepada kakitangan awam.

Secara keseluruhannya, kemahiran penjawat awam adalah penting dalam perkhidmatan awam kerana dapat membantu Kerajaan untuk menyampaikan perkhidmatannya. Hasil penemuan kajian ini juga akan membantu pihak pentadbiran untuk menerima lebih banyak maklumat atau garis panduan tentang bagaimana untuk melatih kakitangannya. Hasil kajian juga adalah penting untuk pembangunan strategi pengurusan organisasi di mana ramai pengkaji telah menjalankan kajian mengenainya sebelum ini. Kajian ini juga bertujuan untuk mempromosikan pemahaman konseptual yang lebih baik dan pengiktirafan terhadap kompleksiti yang berkaitan dengan keseluruhan prestasi kerja. Tambahan pula ianya juga dapat menyumbang secara signifikan terhadap kemajuan konseptual pada masa hadapan bagi model kajian perkhidmatan awam yang lain.

1.7 Skop Kajian

Skop kajian ini adalah untuk mengetahui tahap prestasi kerja dan *multi-skilling* di kalangan kakitangan sokongan di Kementerian Pertahanan. Justeru, kajian ini akan melihat hubungan dan pengaruh dimensi *vertical multi-skilling* dan *horizontal multi-skilling* terhadap prestasi kerja di kalangan kakitangan sokongan di Wisma Pertahanan dan Jabatan-jabatan di sekitar Lembah Kelang sahaja. Pemilihan Kementerian Pertahanan sebagai populasi persampelan adalah bersesuaian dengan kepelbagaian dan kompleksiti tugas yang harus dilaksanakan oleh pegawai serta kakitangannya yang sedang berkhidmat.

Dengan memiliki saiz penjawat awam yang besar terutamanya kakitangan sokongan yang ramai di seluruh negara dan 1,392 orang kakitangan di Wisma Pertahanan dan Jabatan-jabatan di Lembah Kelang sahaja, maka pemilihan Kementerian ini adalah

dianggap bersesuaian dengan kajian ini. Kakitangan sokongan awam yang berkhidmat di Unit-unit dan Bahagian-bahagian di Wisma Pertahanan ini telah dipertanggungjawabkan dengan pelbagai tugas berdasarkan struktur organisasi yang antaranya terdiri daripada Bahagian Pengurusan Sumber Manusia, Bahagian Pembangunan, Bahagian Perolehan, Bahagian Pengurusan Maklumat, Bahagian Kewangan, Bahagian Akaun, Bahagian Dasar dan Pengurusan Strategik, Bahagian Audit Dalam dan Siasatan Am (BADSA), Bahagian Undang-Undang, Bahagian Pentadbiran dan Bahagian Industri Pertahanan, Jabatan Latihan Khidmat Negara (JLKN), Jabatan Hal Ehwal Veteran (JHEV) dan Institut Penyelidikan Sains dan Teknologi Pertahanan (STRIDE).

Justeru, bagi tujuan melihat persepsi, aplikasi dan amalan kepelbagaian kemahiran dari sudut penilaian sendiri yang dipraktikkan, maka kajian ini akan ditumpukan kepada kakitangan sokongan awam bermula daripada Gred 1 hingga Gred 40 yang bertugas di Bahagian-bahagian awam di Wisma Pertahanan dan Jabatan-jabatan di sekitar Lembah Kelang. Kumpulan sasaran ini dilihat adalah merupakan nadi penggerak dan terlibat secara langsung dengan tugas operasional Kementerian yang terdedah kepada keperluan amalan kepelbagaian kemahiran secara individu di samping melaksanakan tugas hakiki seperti ditetapkan mengikut waran perjawatan yang diluluskan. Penumpuan kepada sasaran ini difikirkan mampu untuk memberikan maklum balas yang baik terhadap kajian ini.

1.8 Andaian Kajian

Kajian ini mempunyai pandangan bahawa pencapaian prestasi kerja yang tinggi di kalangan kakitangan sokongan di Kementerian Pertahanan amat bergantung kepada

tahap kemahiran pekerja yang tinggi bukan sahaja dari aspek kemahiran tunggal (*single skills*) tetapi juga dari aspek kepelbagaian kemahiran (*multi-skills*). Sehubungan itu, andaian asas kajian yang merupakan hubungan antara *multi-skilling* dan prestasi kerja di sektor awam khususnya di Kementerian Pertahanan ini akan lebih difahami dengan mendalam jika kajian mengenainya dilakukan secara menyeluruh dalam konteks organisasi. Justeru, kajian ini cuba melihat hubungan serta pengaruh *multi-skilling* dan prestasi kerja dalam konteks Kementerian Pertahanan melalui pendekatan bersepadu dengan mengkaji model, teori serta konsep mengenai kemahiran dan prestasi pekerja.

1.9 Organisasi Kajian

Kajian ini akan terbahagi kepada 5 bab. Bab 1 menyentuh latar belakang kajian dan juga merangkumi permasalahan kajian. Bab 2 mengandungi kajian literatur berhubung definisi, konsep dan teori mengenai prestasi kerja serta *multi-skilling*. Dalam bab ini juga, perbincangan tentang kajian-kajian lepas yang berkaitan dengan kedua-dua pembolehubah tersebut akan dikemukakan. Bab 3 pula mengariskan metodologi kajian bagi membentangkan reka bentuk kajian yang dilakukan. Bab 4 adalah berkenaan dapatan serta analisa kajian dan Bab 5 merangkumi perbincangan, cadangan dan kesimpulan ke atas kajian yang telah dilakukan.

1.10 Rumusan

Pada umumnya kajian ini adalah berhubung kepelbagaian kemahiran yang dimiliki oleh seseorang individu pekerja. Kajian ini lebih bersifat pengurusan sumber manusia di mana elemen individu dan organisasi merupakan faktor utama yang dinilai. Secara asasnya, bab ini menerangkan mengenai latar belakang, keperluan kajian dan

pernyataan masalah yang merupakan teras kepada kajian ini. Di samping itu, bab ini juga menjelaskan objektif, persoalan serta kepentingan kajian ini yang mendorong pengkaji untuk meneruskan kajian di dalam bab-bab yang seterusnya. Persoalan dan objektif kajian yang ditetapkan akan diselarikan dengan hipotesis yang dibangunkan dalam Bab 3 supaya matlamat menerusi dapatan kajian tercapai. Kajian ini pada asasnya berkisar mengenai pengaruh *multi-skilling* terhadap prestasi kerja penjawat awam. Ianya amat penting untuk memahami kesan pemilikan kepelbagaian kemahiran penjawat awam terhadap pengurusan sumber manusia dan pencapaian sasaran kerja yang telah ditetapkan.

BAB 2

KAJIAN LITERATUR

2.1 Pengenalan

Di dalam bab ini, pengkaji cuba membincangkan serta memperincikan perkara yang berkaitan dengan model serta teori di samping penemuan-penemuan di dalam kajian lepas yang bersesuaian dengan kajian ini. Kajian literatur ini dilakukan untuk mencernakan maklumat yang sedia ada berkaitan perkembangan kajian mengenai *multi-skilling* dan prestasi kerja. Tiga pendekatan utama yang digunakan untuk membentuk kerangka kerja konseptual, hipotesis kajian dan pengoperasian pembolehubah yang dibincangkan adalah dengan memberi penekanan terhadap definisi, kajian-kajian lepas serta teori-teori pembolehubah yang berkaitan dengan elemen prestasi kerja dan *multi-skilling*. Melalui penelitian terhadap kajian literatur ini, kajian yang konsisten dan boleh dipercayai dapat dihasilkan.

2.2 Kajian Prestasi Kerja

Prestasi difahami dengan pelbagai cara dalam penyelidikan. Kajian-kajian tentang prestasi terutamanya prestasi kerja sememangnya telah banyak dilakukan oleh sarjana-sarjana barat dan juga pengkaji-pengkaji tempatan. Kajian-kajian tersebut telah menjadi pendorong dan rujukan kepada pengkaji yang lain untuk melaksanakan kajian empirikal mereka sendiri. Situasi sedemikian secara tidak langsung akan dapat memperkembangkan lagi ilmu pengetahuan yang boleh dimanfaatkan oleh manusia sejagat di dalam pelbagai disiplin ilmu pengetahuan. Sonnentag dan Frese (2002) menyatakan bahawa prestasi individu adalah satu konsep utama dalam kerja dan

psikologi organisasi. Organisasi amat memerlukan individu yang berprestasi untuk memenuhi matlamat mereka, menyampaikan produk dan perkhidmatan yang menjadi pengkhususan serta kepakaran mereka bagi mencapai kelebihan persaingan. Prestasi juga adalah tertakluk mengikut individu berdasarkan umur (Skirbekk, 2003), jantina (Megat Aman, Baharudin, Jamaluddin & Mohd Zolkifli, 2007; Green, Jegadesh & Tang, 2009; Fauzilah, Noryati & Zaharah, 2011), tahap pendidikan (Ng & Feldman, 2009; Hayrol Azril & Jegak 2010) serta tempoh perkhidmatan (Ismail, Ching Sieng, Mohd Na'eim, Noor Faizzah & Ali, 2009).

Prestasi individu adalah dinamik. Ianya boleh berubah sebagai melalui proses pembelajaran. Ackerman (1988) menyatakan bahawa semasa fasa awal pemerolehan kemahiran, sebahagian besar prestasi bergantung kepada 'pemprosesan terkawal', dengan adanya pengetahuan dan mengoptimumkan peruntukan daripada sumber yang terhad. Manakala dalam proses akhir pemerolehan kemahiran pula, prestasi sebahagian besarnya bergantung kepada pemprosesan automatik, pengetahuan prosedur dan kebolehan psikomotor.

Menurut Mustapha dan Noaum (1997), terdapat lima kategori faktor yang mempengaruhi atau memberi kesan terhadap prestasi keseluruhan iaitu faktor yang berkaitan dengan ciri-ciri individu dan perorangan, faktor berkaitan keadaan kerja, faktor yang berkaitan dengan sifat projek serta ciri-cirinya, faktor berkaitan alam sekitar dan juga faktor-faktor organisasi. Di dalam organisasi, jenis prestasi yang sering diberi perhatian adalah merujuk kepada prestasi kerja. Menurut mereka, secara rasminya prestasi kerja ditakrifkan sebagai nilai yang ditetapkan oleh tingkah laku pekerja yang menyumbang, sama ada positif atau negatif untuk mencapai matlamat

organisasi. Konsep prestasi kerja ini termasuk tingkah laku yang berada dalam kawalan pekerja, tetapi ia juga meletakkan sempadan di mana tingkah laku tersebut berkaitan mahupun tidak dengan prestasi kerja.

Pengkajian yang paling ketara terhadap prestasi kerja adalah berhubung dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*). Ini adalah kerana kepuasan kerja akhirnya akan memberi impak yang paling besar dan relevan terhadap prestasi kerja seseorang individu (Alamdard Hussain, Muhammad Musarrat, Muhammad Aleem & Wasim, 2011). Terdapat begitu banyak kajian yang dijalankan sebelum ini bagi melihat perhubungan di antara kedua elemen ini. Kajian Nimalathasan (2010) terhadap pekerja bank menunjukkan terdapat perhubungan yang positif di antara kepuasan kerja yang diwakili oleh pembolehubahnya seperti kenaikan pangkat, gaji dan situasi kerja dengan prestasi yang ditunjukkan. Walaupun secara '*stereotype*' boleh dianggap bahawa kepuasan kerja mempengaruhi prestasi kerja, tetapi untuk mengekalkannya di dalam keadaan sedemikian bukanlah sesuatu yang mudah. Siggins (1993) menegaskan supaya perlu dicari cara bukan sahaja untuk mengurangkan tekanan dan mencegah *burnout* tetapi juga untuk mengekalkan tahap kepentingan dan kepuasan kerja di kalangan kakitangan yang mencukupi untuk memastikan tahap prestasi yang tinggi.

Pendapat tersebut turut disokong oleh Anuar (2011) yang mengenalpasti bahawa kepuasan kerja dari sudut kenaikan pangkat, ciri kerja itu sendiri, penyeliaan dan juga rakan sekerja menunjukkan perhubungan yang positif terhadap prestasi kerja. Walau bagaimanapun kajian ke atas 115 orang responden di Lembah Kelang telah

menunjukkan faktor kepuasan kerja dari aspek pembayaran memberikan perhubungan yang negatif dengan prestasi kerja.

Perkaitan di antara keduanya juga turut dikaji oleh Mastura, Ramayah dan Zainuri (2006) berdasarkan kepada dua faktor teori Herzberg (*hygiene* dan *motivator*) terhadap pengurus projek pembinaan. Hasil kajian mendapati terdapat korelasi yang tinggi di antara pembolehubah kepuasan kerja dan prestasi kerja seperti pengurusan organisasi, gaji, status kerja (faktor *hygiene*) dan kenaikan pangkat (faktor *motivator*).

Ojo (2009) telah menjalankan kajian tinjauan secara empirikal untuk menilai impak budaya korporat terhadap prestasi pekerja di dalam industri perbankan Nigeria. Kajian difokuskan untuk mengetahui adakah budaya korporat dapat mempengaruhi prestasi kerja dan di dalam keadaan bagaimanakah ianya berlaku. Hasil kajian yang menggunakan teknik persampelan rawak mudah (*simple random sampling*) menunjukkan bahawa 57.7% responden adalah sangat bersetuju bahawa budaya korporat mempengaruhi prestasi kerja manakala 48.7% responden pula bersetuju budaya korporat menentukan tahap produktiviti sesebuah organisasi.

Dyne, Jehn dan Cummings (2002) pula telah mengkaji bagaimana perhubungan di antara ketegangan psikologi dengan prestasi kerja. Dua bentuk atau indikator prestasi kerja yang diukur dalam kajian ini adalah berhubung prestasi jualan dan kreativiti. Data kajian diperolehi daripada penggunaan responden seramai 195 orang pendandan rambut. Hasil kajian menunjukkan perhubungan yang positif di antara ketegangan kerja dengan prestasi jualan pekerja secara individual. Manakala terdapat

perhubungan yang negatif di antara ketegangan yang berlaku di rumah (oleh responden) dengan kreativiti di tempat kerja.

Manakala Cote dan Miners (2006) telah cuba memeriksa bagaimana kecerdasan emosi (*emotional intelligence*) dan kecerdasan kognitif (*cognitive intelligence*) adalah berkaitan dengan prestasi kerja. Kajian ini telah mencadangkan penggunaan model pampasan (*compensatory model*) di mana kecerdasan kognitif menyederhanakan (*moderates*) perkaitan di antara kecerdasan emosi dengan prestasi kerja. Andaian diwujudkan bahawa perkaitan di antara keduanya menjadi lebih positif jika kecerdasan kognitif berkurangan.

Di dalam pengkajian terhadap 14 sekolah awam dari tahun 1995 hingga 2002, tumpuan telah diberikan oleh Pitts dan Jarry (2005) kepada hubungan di antara kepelbagaian etnik (*ethnic diversity*) terhadap prestasi kerja. Kumpulan pengurus serta birokrat telah dipilih untuk menjadi responden kajian. Hasil kajian memberikan sokongan yang amat terhad terhadap andaian bahawa semakin tinggi kepelbagaian etnik di kalangan pengurus dan birokrat akan membawa kepada prestasi organisasi yang tinggi. Kajian menunjukkan bahawa kepelbagaian etnik terutamanya di kalangan pengurus tiada kena mengena terhadap prestasi kerja samada secara positif mahupun negatif.

Satu kajian meta-analisis yang dijalankan oleh Condly, Clark dan Stolovitch (2003) menyatakan bahawa daripada 600 kajian lapangan dan makmal yang dijalankan terhadap penggunaan insentif untuk memotivasikan prestasi kerja, 45 daripadanya mempunyai kualiti yang mencukupi untuk diambil kira di dalam kajian tersebut. Bagi

tujuan meta-analisis tersebut juga, sebanyak sembilan pembolehubah seperti lokasi kajian, jenis insentif, persaingan insentif, tempoh program, insentif individu dan kumpulan, tugas fizikal dan mental, jenis kajian, dan matlamat kuantiti atau kualiti prestasi telah dikenalpasti. Keputusan utama kajian ini menunjukkan sokongan yang kuat terhadap dakwaan bahawa insentif dapat meningkatkan prestasi kerja secara signifikan apabila ianya dilaksanakan dengan teliti. Selain itu prestasi kerja juga perlu diukur sebelum dan semasa program insentif dilaksanakan.

Sesuatu kerja yang dilaksanakan dikatakan tidak akan dapat berada di tahap prestasi yang memuaskan sekiranya pelaksana bagi kerja tersebut dan organisasi yang mendokongnya tidak mempunyai komitmen yang tinggi. Justeru satu kajian telah dilaksanakan oleh Muhammad, Ziauddin, Farooq dan Ramay (2010) untuk melihat pengaruh komitmen organisasi terhadap prestasi pekerja yang melibatkan 153 sampel daripada pekerja minyak dan gas sektor swasta serta awam. Hasil kajian telah menunjukkan bahawa terdapat perhubungan yang positif di antara komitmen organisasi dengan prestasi kerja.

Prestasi kerja dan personaliti juga mempunyai perkaitan yang sangat rapat. Ini kerana personaliti menggambarkan ciri-ciri pelaku bagi sesuatu pekerjaan itu dan bagi sesebuah organisasi ianya melibatkan para pekerjanya. Barrick dan Mount (1991) telah menjalankan kajian meta-analisis berhubung dimensi "*Big Five Personality*" yang melibatkan *extraversion*, *emotional stability*, *agreeableness*, *conscientiousness* dan juga *openness to experience*. Aspek kriteria prestasi kerja yang dikaji pula adalah melibatkan kemahiran kerja (*job proficiency*), kemahiran latihan (*training proficiency*) dan data kakitangan. Hasil kajian menunjukkan bahawa sifat berhati-hati

(*conscientiousness*) pekerja membuktikan perhubungan yang konsisten dengan kesemua kriteria prestasi kerja. Bagi dimensi personaliti yang lain pula iaitu “*Cattel’s 16PF*”, kestabilan emosi dan kegembiraan berkorelasi positif dengan prestasi kerja manakala faktor keberanian sosial pula adalah sebaliknya (Skibba, 2002).

Bagi menjamin prestasi kerja berada di tahap tertinggi, ianya memerlukan suatu dorongan yang kuat di dalam diri pekerja untuk mencapainya. Dalam erti kata lain pekerja haruslah bermotivasi. Bagi melihat hubungan di antara kedua faktor ini, Abd Shukur, Noran Fauziah dan Rosna (2002) telah menjalankan kajian terhadap 245 sampel guru sekolah menengah. Hasil kajian menunjukkan tiada perbezaan di antara kumpulan responden apabila membandingkan keseluruhan motivasi kerja dengan prestasi kerja. Namun apabila dibandingkan pencapaian motivasi dengan prestasi kerja, keputusan menunjukkan kumpulan guru tersebut mempunyai pencapaian motivasi yang tinggi.

Prestasi kerja juga bukan sekadar relevan kepada organisasi berorientasikan pengurusan semata-mata bahkan juga mencakupi bidang pelaksanaan projek. Kajian oleh Arman, Mastura, Shardy dan Samsiah (2009) telah cuba melihat faktor-faktor persekitaran kerja yang mempengaruhi pengurus projek pembinaan. Dimensi yang dilihat adalah berkaitan dengan keadaan kerja, sifat-sifat projek dan organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahawa tahap prestasi pengurus projek mempunyai korelasi yang amat tinggi terhadap tahap pihak berkuasa dan juga jenis pelanggan.

Budaya organisasi dengan prestasi kerja juga mempunyai perkaitan. Kajian oleh Lee (2009) di pasukan PDRM menggunakan 5 dimensi budaya organisasi yang

dibangunkan oleh Steward (1986) iaitu sokongan, penekanan terhadap ganjaran, inovasi, berorientasikan prestasi, kestabilan dan komunikasi. Dapatan kajian daripada 385 borang soal selidik terhadap pegawai anggota Polis DiRaja Malaysia seluruh Malaysia menunjukkan bahawa kelima-lima dimensi budaya organisasi tersebut mempunyai hubungan yang sederhana dengan prestasi kerja.

2.3 Kajian *Multi-skilling*

Secara umumnya konsep kemahiran merujuk kepada aset tenaga kerja produktif yang diperolehi melalui aktiviti pembelajaran (Toner, 2011). Esposto (2008) merujuk kemahiran kepada konsep yang lebih kompleks dan abstrak berdasarkan pendekatan semasa yang boleh dipraktikkan dalam melakukan sesuatu pekerjaan. Tenaga kerja pada hari ini dituntut untuk mempertingkatkan tahap kemahiran mereka di dalam pekerjaan. Semakin tinggi tahap kemahiran untuk sesuatu pekerjaan, semakin besar peningkatan kemahiran yang akan berlaku (Kim, 2002). Kemahiran juga adalah kombinasi pembelajaran, latihan dan pengalaman yang menunjukkan tahap kemahiran seseorang (Machin & Van Reenan, 1998).

Walau bagaimanapun, kemahiran secara tunggal semata-mata tidak lagi diberi penekanan oleh kebanyakan organisasi pada masa kini. Justeru, *multi-skilling* adalah proses merekabentuk pekerjaan bagi membolehkan orang ramai untuk melaksanakan dua atau lebih fungsi kerja tradisional yang berasingan (Andersen, 2010). Pengkaji-pengkaji melihat *multi-skilling* sebagai peningkatan kelompok kemahiran yang dapat menjana lebih fleksibiliti buruh dan seterusnya mengurangkan kos buruh di samping meningkatkan kecekapan serta produktiviti organisasi (Bika, 2003).

Chen dan Wallace (2009) melihat kelaziman dan jenis *multi-skilling* di dalam hotel-hotel lima bintang. Maklumbalas daripada pengurus-pengurus barisan hadapan menunjukkan bahawa latihan untuk *multi-skilling* telah diterima pakai oleh kebanyakan hotel-hotel yang mengambil bahagian. Hasil kajian menunjukkan korelasi yang positif terhadap produktiviti organisasi, kualiti perkhidmatan, pengekalan (*retention*) pekerja, kepuasan kerja, kenaikan pangkat dan kecekapan organisasi. Hanya satu faktor iaitu imbuhan yang tidak menunjukkan korelasi terhadap amalan *multi-skilling*.

Bika (2003) juga di dalam kajiannya terhadap impak *multi-skilling* terhadap persekitaran kerja penghasilan cat dan pekerja-pekerja Volkswagen. Program Latihan Kepelbagaian Kemahiran yang dijalankan telah membuktikan bahawa ianya sistem yang bersepadu dan berkesan untuk meningkatkan prestasi, memotivasikan pekerja, mengenalpasti keperluan latihan di samping fokus terhadap pembangunan kemahiran.

Multi-skilling telah dikenalpasti sebagai salah satu cara untuk mengurangkan kos bagi penjagaan kesihatan. Kajian oleh Collins (1997) telah memeriksa pengetahuan berkenaan *multi-skilling* oleh pengamal terapi, bagaimana ianya memberi kesan terhadap penyampaian dan kualiti perkhidmatan. Hasil kajian menunjukkan bahawa pengetahuan terhadap *multi-skilling* memberi kesan terhadap keberkesanan kos, kecekapan, kualiti penjagaan dan kepuasan pelanggan dari sudut penyampaian perkhidmatan yang diberikan.

Kajian Davids (2004) cuba melihat kesan aspek-aspek *multi-skilling* seperti pusingan kerja (*job rotation*), latihan silang (*cross training*), pengkayaan tugas (*job*

enrichment), perancangan penggantian (*succession planning*) dan latihan semasa bertugas (*on-the-job training*) yang akhirnya akan menyumbang ke arah penyediaan penyampaian perkhidmatan yang berkualiti. Hasil kajian menunjukkan peningkatan kemahiran, kecekapan dan produktiviti pekerja yang menyumbang kepada penyampaian perkhidmatan yang lebih baik dalam perpustakaan-perpustakaan akademik.

Multi-skilling juga menunjukkan kesan yang positif terhadap sikap pekerja. Kajian oleh Haas, Borcharding, Glover, Tucker, Carley dan Eickman (1999) terhadap 1100 pekerja kraf menunjukkan pekerja lebih berminat untuk mempelajari pelbagai kemahiran di dalam bidang pekerjaan utama mereka. Mereka juga cenderung untuk mempelajari kemahiran yang pelbagai daripada mengkhusus terhadap satu bidang kemahiran sahaja. Pekerja juga merasakan bahawa *multi-skilling* akan secara signifikannya memberi kesan terhadap kerja mereka.

Ejohwomu, Proverbs dan Olomolaiye (2006) juga melihat konsep *multi-skilling* di dalam sektor perkhidmatan pembinaan dan bangunan. Hasil tinjauan terhadap wakil daripada 43 buah syarikat pembinaan menunjukkan bahawa ianya memberikan perhubungan secara langsung dari sudut manfaat penjimatan kos buruh, pengurangan tenaga kerja, tempoh purata pekerjaan dan juga peningkatan potensi pendapatan oleh pekerja.

Megat Aman, Baharudin, Jamaluddin dan Mohd Zolkifli (2007) pula melihat kepelbagaian kemahiran generik kepada guru-guru pelatih. Kemahiran ini meliputi kemahiran berfikir dan bertindak, kemahiran interpersonal dan berkomunikasi,

kemahiran ICT, multimedia dan kemahiran pengurusan maklumat, kemahiran kepimpinan dan kemahiran keusahawanan. Hasil kajiannya mendapati kepelbagaian kemahiran yang dikaji tidak menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap faktor demografi jantina, pengkhususan dan pencapaian pelajar.

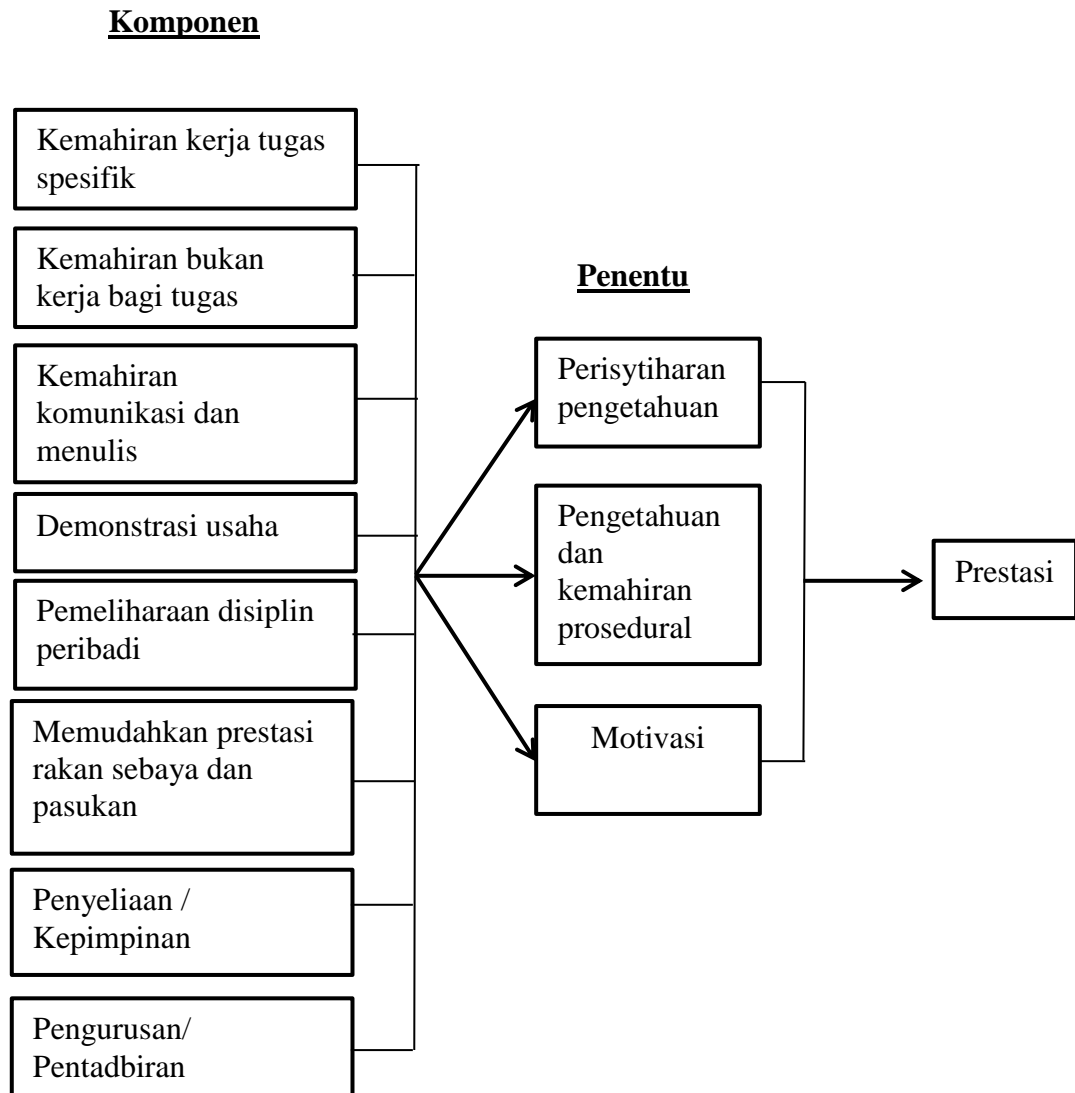
2.4 Model dan Teori Prestasi

Terdapat model dan teori yang cuba mengaitkan hubungan di antara elemen kemahiran dan prestasi di samping banyak kajian yang telah dibuat bagi tujuan pemahaman serta penambahbaikannya. Walau bagaimanapun bagi kajian ini, kerangka konseptual kajian yang dibentuk turut mengambil kira salah satu komponen model utama kajian prestasi iaitu model umum perbezaan individu dalam prestasi oleh Campbell. Model dan teori sampingan yang dikemukakan untuk menyokong model utama berkenaan adalah Model Prestasi Dua Dimensi Borman dan Motowildo serta Teori Kecirikan Kerja (*Job Characteristics Theory*). Kedua-duanya dipilih khusus untuk melihat aspek kebergantungan kemahiran di dalam menentukan prestasi.

2.4.1 Model Prestasi Campbell

Model yang diperkenalkan oleh John P. Campbell ini adalah merupakan model umum yang sangat berpengaruh dalam menunjukkan perbezaan individu terhadap prestasi. Di dalam model ini, Campbell membezakan komponen prestasi (misalnya kecekapan kerja terhadap tugas spesifik), penentu-penentu kepada komponen prestasi kerja dan juga ramalan terhadap penentu-penentu tersebut. Campbell menerangkan 8 komponen prestasi sebagai fungsi kepada tiga penentu iaitu perisytiharan pengetahuan (*declarative knowledge*), pengetahuan dan kemahiran prosedur (*procedural*

knowledge and skills) serta motivasi. Komponen dan penentu prestasi berdasarkan model ini dapat diringkaskan seperti **Rajah 2.1** berikut:



Rajah 2.1
Komponen dan Penentu Prestasi

Menurut model ini, perisytiharan pengetahuan adalah termasuk pengetahuan mengenai fakta, prinsip, matlamat dan diri individu itu sendiri. Ianya dianggap sebagai satu fungsi kebolehan seseorang, personaliti, minat, pendidikan, latihan, dan pengalamannya. Manakala pengetahuan dan kemahiran prosedural pula adalah termasuk kemahiran kognitif dan psikomotor, kemahiran fizikal,

kemahiran pengurusan diri dan kemahiran interpersonal dan lain-lain kemahiran insaniah yang diperlukan untuk melaksanakan semua jenis pekerjaan. Di sini dapat dilihat bahawa penentu-penentu pengetahuan dan kemahiran prosedur ini adalah melibatkan fungsi kebolehan seseorang seperti yang dinyatakan sebelum ini (kebolehan, personaliti, minat, pendidikan, latihan pengalaman termasuklah aspek amalan). Sementara motivasi menurut model ini pula adalah merujuk kepada pilihan untuk melaksanakan, tahap usaha dan kegigihan usaha. Tidak seperti dua penentu terdahulu, Campbell tidak membuat andaian tertentu terhadap penentu-penentu kepada motivasi. Campbell, Gasser dan Oswald (1996) yang dipetik daripada Sonnentag dan Freese (2002) telah merumuskan beberapa kajian yang mengenalpasti pengetahuan mengenai kerja dan kemahiran kerja sebagai penentu kepada prestasi individu.

2.4.2 Model Prestasi Dua Dimensi Borman dan Motowildo

Di dalam model prestasi dua dimensi yang diketengahkan oleh Walter C. Borman dan Stephan J. Motowildo, kedua-duanya cuba membezakan di antara prestasi tugas (*task*) dan kontekstual (*contextual*). Menurut model ini, prestasi tugas merujuk kepada kemahiran individu melaksanakan aktiviti yang menyumbang kepada teras teknikal (*technical core*) sesebuah organisasi. Manakala prestasi kontekstual pula merujuk kepada aktiviti-aktiviti yang tidak menyumbang kepada teras teknikal tetapi pada masa yang sama menyokong persekitaran organisasi, sosial dan psikologi di mana matlamat sesebuah organisasi diteruskan. Model ini mengetengahkan tiga andaian asas yang

membezakan di antara prestasi tugas dan kontekstual. Tiga andaian asas tersebut adalah seperti berikut:

- a) Aktiviti berkaitan prestasi tugas adalah berbeza di antara kerja manakala aktiviti prestasi kontekstual adalah sama bagi sesuatu kerja.
- b) Prestasi tugas adalah berkaitan dengan keupayaan manakala prestasi kontekstual adalah berkaitan dengan personaliti dan motivasi.
- c) Prestasi tugas adalah ditetapkan dan membentuk tingkah laku manakala prestasi kontekstual adalah lebih bergantung kepada budi bicara dan peranan tambahan.

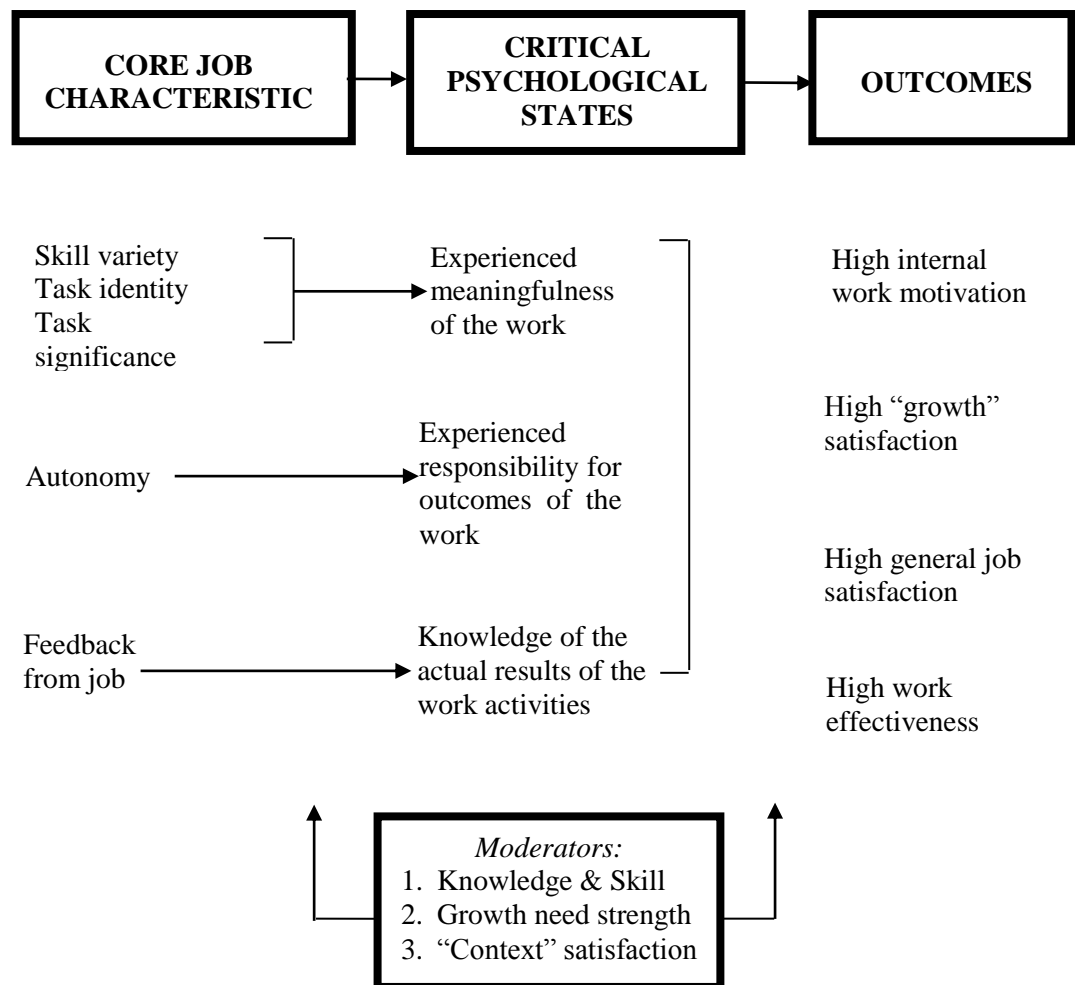
2.4.3 Teori Kecirian Kerja (*Job Characteristics Theory*)

Faturochman (1997) menyatakan bahawa Teori Kecirian Kerja atau *Job Characteristics Theory* (JCT) yang telah diperkenalkan oleh Hackman dan Oldham pada tahun 1976 menerangkan perhubungan di antara ciri-ciri pekerjaan dan tindakbalas individu terhadap kerja. Teori ini memperincikan berkenaan situasi kerja di mana individu diramalkan berjaya di dalam pekerjaan mereka. Teori ini menggariskan lima dimensi pekerjaan dan mendorong kepada tiga pernyataan psikologi yang membawa kepada manfaat peribadi dan hasil kerja. Lima ciri-ciri pekerjaan adalah seperti berikut:

- a) *Skill variety* – tahap di mana sesuatu pekerjaan itu memerlukan kepelbagaian perbezaan di dalam aktiviti bagi melaksanakan tugas dan melibatkan penggunaan bakat serta kemahiran yang berbeza.
- b) *Task identity* – tahap di mana pekerjaan itu memerlukan penyiapan tugas secara menyeluruh di mana melaksanakan tugas tersebut dari awal hingga akhir berserta dengan hasil yang nyata.
- c) *Task significance* – tahap di mana pekerjaan tersebut mempunyai impak yang besar terhadap kehidupan orang lain.
- d) *Autonomy* – tahap di mana pekerjaan tersebut menyediakan kebebasan, ketidakbergantungan dan budi bicara terhadap individu dalam menjadualkan kerja serta menentukan prosedur untuk digunakan.
- e) *Job feedback* – tahap di mana pelaksanaan aktiviti tugas yang diperlukan oleh pekerjaan tersebut memberikan pekerja maklumat yang jelas tentang keberkesanan prestasi kerjanya.

Teori ini turut menekankan bahawa pembolehubah hasil yang paling penting adalah motivasi dalaman. Ianya wujud apabila prestasi yang baik menjadi sebahagian daripada ganjaran diri seseorang individu manakala prestasi buruk membawa kepada perasaan yang tidak gembira. Penentu-penentu hasil yang lain adalah seperti peningkatan kepuasan, kepuasan kerja, keberkesanan kerja dan prestasi kerja berkualiti. Kepuasan umum terhasil daripada tindakbalas

terhadap keadaan kerja yang tidak ditentukan manakala keberkesanan kerja pula termasuk kuantiti dan kualiti barangan serta perkhidmatan yang dihasilkan. Akhirnya kualiti prestasi kerja boleh diukur oleh bilangan jumlah kesilapan yang dilakukan oleh pekerja. Hubungan ciri-ciri perkerjaan dan hasil ini boleh diringkaskan seperti **Rajah 2.2** berikut:



Rajah 2.2
Model Teori Kecirian Kerja

2.5 Pembentukan Kerangka Konsep

Kerangka konseptual bagi kajian ini melibatkan aspek *multi-skilling* sebagai pembolehubah bebas (*independent variable*) manakala prestasi kerja pula adalah ditetapkan sebagai pembolehubah bersandar (*dependent variable*). Bagi aspek *multi-skilling*, ianya akan ditunjukkan melalui dimensi dan juga elemen bagi setiap dimensi tersebut. Cordery (1995) menyatakan bahawa *multi-skilling* boleh dilihat sebagai satu proses yang berlaku dalam tiga dimensi utama iaitu *horizontal multi-skilling*, *vertical multi-skilling* dan *depth multi-skilling*. Walau bagaimanapun bagi tujuan kajian ini, pengkaji hanya akan mengguna pakai dua dimensi sahaja iaitu *vertical multi-skilling* dan *horizontal multi-skilling* bagi mengukur hubungan dan pengaruhnya terhadap prestasi kerja. Pengukuran terhadap dimensi *depth multi-skilling* tidak dicadangkan memandangkan tidak terdapat definisi yang jelas mengenai maksud kepelbagaian kemahiran yang khusus atau kompleks.

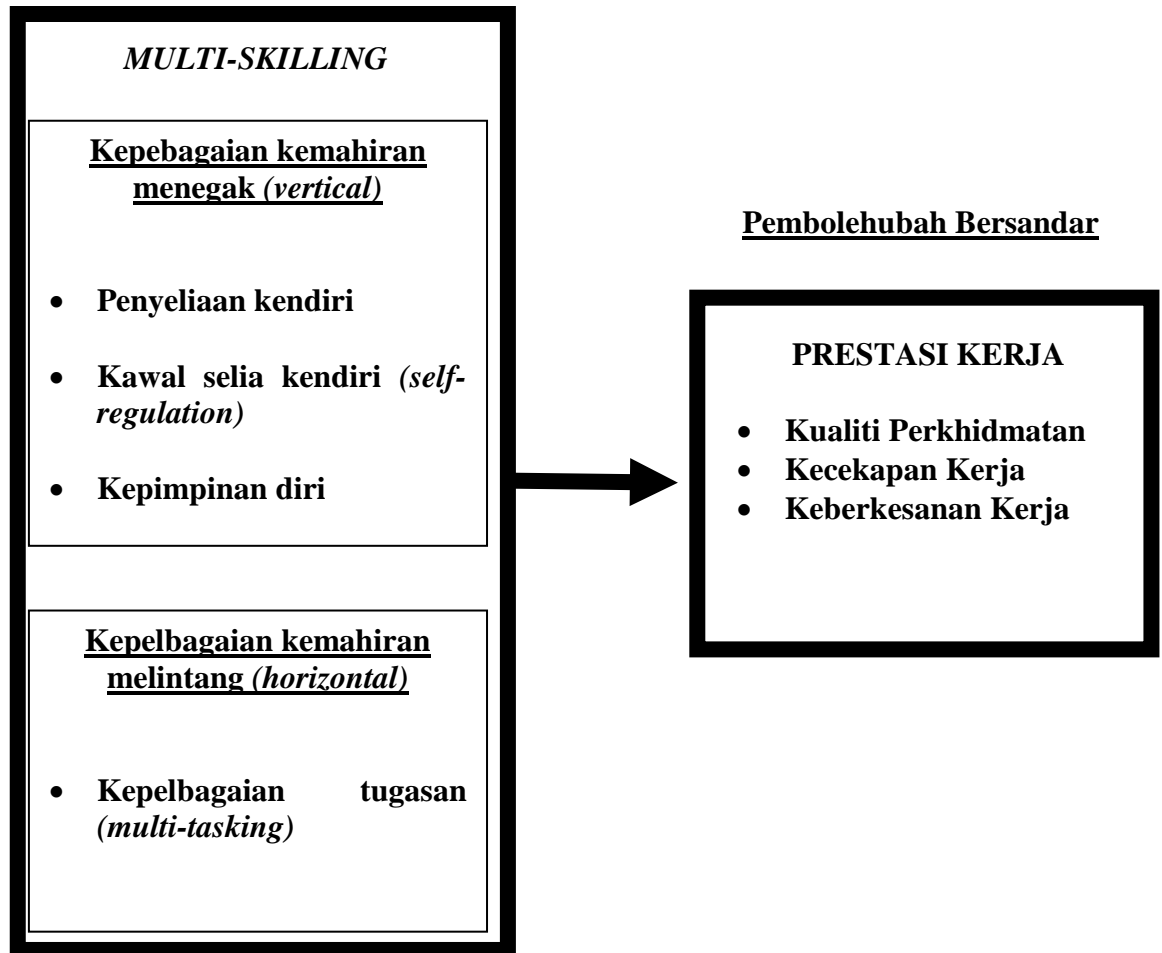
Menurut Horbury dan Wright (2001), *vertical multi-skilling* adalah merujuk kepada sejauh mana tugas sokongan penyeliaan yang dipelajari oleh individu. Di samping itu, teori motivasi Mausner dan Snyderman's (1959) yang dipetik daripada Rosenblatt (2001) turut menyatakan bahawa penggunaan kemahiran *vertical* melibatkan aspek kepimpinan dan kawal selia sendiri (*self-regulation*). Justeru, bagi pengwujudan kerangka konseptual kajian ini, pengkaji mencadangkan supaya ketiga-tiga aspek tersebut iaitu penyeliaan, kawal selia sendiri dan kepimpinan dijadikan sebagai elemen pengukuran bagi dimensi *vertical multi-skilling*.

Sementara Buhler (1990) pula menyatakan bahawa *horizontal multi-skilling* pula adalah merujuk kepada kepelbagaian tugas (*multi-tasking*) yang memerlukan

kemahiran pada tahap kerumitan dan tanggungjawab yang sama. Di dalam hal ini fleksibiliti individu adalah melibatkan tugas yang pelbagai dan bukannya kemahiran. Kajian terhadap perluasan tugas juga mengenalpasti perluasan kemahiran sebagai keperluan tambahan untuk memahami prosedur atau peraturan (Campion & McClelland, 1993). Sehubungan itu, pengkaji turut mencadangkan supaya di dalam pengukuran dimensi *horizontal multi-skilling*, aspek *multi-tasking* dijadikan sebagai elemen.

Manakala bagi prestasi kerja sebagai pembolehubah bersandar pula, ianya diukur melalui dimensi kecekapan kerja, keberkesanan kerja dan kualiti perkhidmatan (Salmiah, 2004). Kecekapan kerja adalah melihat hubungan di antara input dan output. Sementara itu, keberkesanan kerja pula adalah mengukur hasil kerja yang dihubungkan dengan melaksanakan kerja atau perkhidmatan yang betul dan mencapai piawaian kerja atau objektif kerja yang ditetapkan. Manakala pengukuran kualiti perkhidmatan pula merangkumi indikator kualiti perkhidmatan yang berhubung dengan kebolehpercayaan, layanan, kebolehsampaian, kepastian dan keselamatan (Gronroos, 1990; Lawton & Rose, 1991; Gumesson, 1991; Rosen, 1993) yang dipetik daripada (Salmiah, 2004). **Rajah 2.3** seperti di muka surat 37 menunjukkan cadangan kerangka konseptual atau model kajian yang dimaksudkan.

Pembolehubah Bebas



Rajah 2.3
Kerangka Konseptual Kajian

2.6 Hipotesis Kajian

Berdasarkan kepada persoalan kajian yang dibangkitkan di dalam Bab 1 dan kerangka konseptual yang telah dibina, maka hipotesis kajian ini adalah seperti berikut:

Hipotesis 1

Ho 1: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam prestasi kerja dan *multi-skilling* berdasarkan faktor demografi kakitangan sokongan:

- Ho 1.1 Tidak terdapat perbezaan antara prestasi kerja dengan jantina.
- Ho 1.2 Tidak terdapat perbezaan antara prestasi kerja dengan tempoh berkhidmat.
- Ho 1.3 Tidak terdapat perbezaan antara prestasi kerja dengan kelulusan tertinggi.
- Ho 1.4 Tidak terdapat perbezaan antara prestasi kerja dengan umur.
- Ho 1.5 Tidak terdapat perbezaan antara *multi-skilling* dengan jantina.
- Ho 1.6 Tidak terdapat perbezaan antara *multi-skilling* dengan tempoh berkhidmat.
- Ho 1.7 Tidak terdapat perbezaan antara *multi-skilling* dengan kelulusan tertinggi.
- Ho 1.8 Tidak terdapat perbezaan antara *multi-skilling* dengan umur.

Ha 1: Terdapat perbezaan yang signifikan dalam prestasi kerja dan *multi-skilling* berdasarkan faktor demografi (tempoh berkhidmat, kelulusan tertinggi, jantina dan umur) kakitangan sokongan.

Hipotesis 2

Ho 2: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara *vertical multi-skilling* dengan prestasi kerja kakitangan sokongan.

Ha 2: Terdapat hubungan yang signifikan antara *vertical multi-skilling* dengan prestasi kerja kakitangan sokongan.

Hipotesis 3

Ho 3: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara *horizontal multi-skilling* dengan prestasi kerja kakitangan sokongan.

Ha 3: Terdapat hubungan yang signifikan antara *horizontal multi-skilling* dengan prestasi kerja kakitangan sokongan.

Hipotesis 4

Ho 4: Tidak terdapat pengaruh *multi-skilling* terhadap prestasi kerja kakitangan sokongan.

Ha 4: Terdapat pengaruh *multi-skilling* terhadap prestasi kerja kakitangan sokongan.

2.7 Rumusan

Di dalam bab ini yang memfokuskan kepada perbincangan terhadap pembentukan konsep bagi kajian, pengkaji telah berupaya untuk membentuk kerangka konseptual atau model kajian untuk mengkaji dimensi *multi-skilling* yang mempengaruhi prestasi kerja penjawat awam melalui persampelan terhadap kakitangan sokongan di

Kementerian Pertahanan. *Multi-skilling* dijadikan sebagai pembolehubah bebas yang diwakili oleh dimensinya iaitu *vertical multi-skilling* dan *horizontal multi-skilling*. Manakala prestasi kerja yang diukur dengan melihat kepada aspek kecekapan kerja, keberkesanan kerja dan kualiti perkhidmatan pula ditetapkan sebagai pembolehubah bersandar.

Di dalam bab yang seterusnya, pengkaji akan membincangkan dan memberi penerangan terhadap beberapa aspek yang merangkumi definisi konsep, rekabentuk kajian, populasi dan sampel kajian, kaedah pengumpulan data, rekabentuk soal selidik, ujian rintis, ujian kebolehpercayaan, ujian normaliti, ujian lineariti dan juga kaedah analisa data.

BAB 3

METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pengenalan

Bab ini akan memberikan penerangan terperinci berhubung pendekatan dan proses yang dilaksanakan bagi memperolehi data yang diperlukan bagi tujuan pengujian hipotesis. Penjelasan secara terperinci bagaimana kaedah penyelidikan dijalankan agar mencapai objektif dan tujuan asal kajian juga turut terkandung di dalam bab ini. Perkara-perkara yang diuraikan di dalam bab ini adalah mengenai rekabentuk kajian, populasi dan persampelan, teknik pengutipan data, soal selidik, instrumen kajian, ujian rintis, normaliti, ujian lineariti, ujian kebolehppercayaan, kaedah analisis data dan kesimpulan.

3.2 Rekabentuk Kajian

Kajian dilakukan di dalam penetapan (*setting*) persekitaran yang melibatkan penilaian sendiri terhadap perasaan, pandangan dan kelakuan kakitangan sokongan dalam suasana kerja di Kementerian Petahanan. Kajian adalah bersifat kuantitatif dan berbentuk bukan eksperimental. Tujuan kajian ialah untuk mengenal pasti dan memahami beberapa hubungan serta pengaruh antara dimensi-dimensi *multi-skilling* (pembolehubah bebas) dan prestasi kerja (pembolehubah bersandar).

Rekabentuk tinjauan dipilih berbanding bentuk kajian lain adalah disebabkan oleh faktor kebolehppercayaan yang tinggi, kosnya murah dan jangka masa yang singkat (Edaham, 2009). Menurut Chua (2011) pula, kajian tinjauan adalah sesuai kerana

penggunaannya yang menyeluruh di mana pelbagai jenis soalan boleh dinyatakan terutamanya menghuraikan sikap, pandangan, perasaan dan tingkah laku responden. Keduanya, bentuk kajian ini boleh dilakukan dengan menggunakan saiz sampel yang besar di samping hasilnya dapat digeneralisasikan kepada populasi dengan tepat dan berkesaan.

Dalam kajian ini, pengkaji memilih hanya satu pembolehubah bebas iaitu *multi-skilling*. Dua dimensi digunakan dalam kajian ini terhadap pembolehubah tersebut iaitu *vertical multi-skilling* dan *horizontal multi-skilling*. Di samping itu, pembolehubah bersandar yang digunakan dalam kajian ini adalah prestasi kerja kakitangan sokongan di Kementerian Pertahanan. Bagi tujuan perolehan data, pengkaji menggunakan kaedah edaran borang kajian soal selidik secara manual. Borang soal selidik ini mempunyai lima bahagian iaitu Bahagian A, B, C, D, E dan F. Bahagian A borang soal selidik ini merangkumi maklumat demografi responden.

Bahagian B, C dan D pula digunakan untuk mengukur dimensi pembolehubah bebas (*multi-skilling*) pertama iaitu *vertical multi-skilling* dan Bahagian E digunakan untuk mengukur dimensi pembolehubah bebas yang kedua iaitu *horizontal multi-skilling*. Manakala Bahagian F digunakan untuk mengukur pembolehubah bersandar iaitu prestasi kerja. Bagi menganalisa data yang diperolehi, penyelidik menggunakan perisian "*Special Package for the Social Statistic (SPSS) for Windows*" versi 16.0.

3.3 Definisi Konsep

3.3.1 Prestasi Kerja

El-Sabaa (1999) menjelaskan bahawa prestasi kerja adalah berkaitan dengan kesediaan dan keterbukaan untuk mencuba dan mencapai aspek-aspek baru terhadap bidang kerja yang seterusnya akan membawa kepada peningkatan dalam produktiviti individu. Sementara Arvey dan Murphy (1998) melihat prestasi kerja dari sudut peranan tugas dan kerja yang fleksibel di mana tugas dilihat sebagai dinamik dan lebih berkeupayaan untuk ditukar ganti. Daniel dan Harris (2000) juga mengatakan bahawa prestasi kerja boleh ditakrifkan dari sudut sama ada tingkah laku pekerja menyumbang kepada matlamat organisasi. Ini termasuk peranan prestasi atau tingkah laku yang diperlukan oleh seseorang untuk memenuhi peranan rasmi mereka di dalam organisasi seperti yang termaktub dalam deskripsi pekerjaan mereka.

Prestasi kerja turut melibatkan aspek kecekapan iaitu melaksanakan kerja dengan betul dan juga aspek keberkesanan iaitu dengan melaksanakan kerja yang betul (Drucker, 2000). Di dalam konteks perkhidmatan awam Malaysia, Fauzilah, Noryati dan Zaharah (2011) melihat prestasi sebagai pelaksanaan tindakan atau keupayaan seseorang. Prestasi yang baik juga berkaitan dengan pencapaian kualiti, kuantiti, kerjasama, kewibawaan dan kreativiti. Prestasi pekerja dianggap sebagai langkah-langkah kualiti modal insan yang telah diadakan oleh organisasi. Penyampaian perkhidmatan di negara-negara membangun adalah lebih berpusat. Salah satu daripada penyebabnya adalah disebabkan oleh wujudnya proses pembuatan keputusan secara berpusat yang ‘menjarakkan kuasa’ daripada komuniti (Mwita, 2000).

Sonnentag dan Frese (2002) menjelaskan bahawa ramai pengkaji telah menggunakan pelbagai perspektif di dalam mengkaji prestasi. Pada kebanyakan tahap biasa, prestasi boleh dibahagikan kepada tiga perspektif yang berlainan seperti berikut:

- a) perspektif perbezaan individu – melihat kepada ciri-ciri individu (aspek mental, keupayaan, personaliti dan sebagainya) sebagai sumber perubahan dalam prestasi.
- b) perspektif situasi – memfokus kepada aspek situasi sebagai pemudahcara dan halangan untuk prestasi.
- c) perspektif peraturan prestasi – menerangkan proses prestasi.

Sehubungan itu, bagi tujuan kajian ini pengkaji hanya melihat kepada perspektif perbezaan individu untuk melihat perbezaan prestasi di antara individu responden disamping mengenalpasti faktor-faktornya. Selain itu, Salmiah (2004) telah menggariskan dimensi kecekapan, keberkesanan dan kualiti perkhidmatan seperti yang disarankan sebagai dimensi pengukuran terhadap prestasi kerja.

3.3.1.1 Kecekapan

Menurut Drucker (1967), kecekapan adalah merujuk kepada perbuatan melakukan kerja dengan betul. Kecekapan adalah suatu perbandingan tentang apa yang sebenarnya dihasilkan atau dilaksanakan dengan apa yang boleh

dicapai dengan penggunaan sumber yang sama (wang, masa, tenaga buruh, dan sebagainya). Ia adalah satu faktor penting dalam menentukan produktiviti. Skogan (1976) menekankan bahawa kecekapan adalah merupakan suatu konsep di mana kita menilai proses aktiviti sesebuah organisasi dan bagaimana organisasi tersebut bertindak apabila berhadapan masalah.

Crawford, Klemm dan Simpson (2003) turut menambah penjelasan bahawa mengukur kecekapan organisasi adalah mengenai hubungan di antara output yang dihasilkan dengan input yang digunakan. Sesebuah organisasi yang cekap adalah organisasi yang menghasilkan output yang maksimum serta munasabah dengan input diberikan.

Kecekapan pengurusan perkhidmatan awam adalah banyak bergantung kepada unsur serta pengaruh yang antara lainnya melibatkan institusi politik dan kewangan, kapasiti fiskal serta penglibatan secara demokratik (Borge, Falch & Tovmo, 2007) Mereka mendapati bahawa kapasiti fiskal yang tinggi di samping terlalu banyak pecahan parti yang terlibat dalam sistem politik sesebuah negara menyumbang kepada tahap kecekapan perkhidmatan awam yang rendah.

3.3.1.2 Keberkesanan

Manakala keberkesanan pula adalah merujuk kepada pelaksanaan kerja yang betul (Drucker, 1967). Mihaiu, Opreana dan Cristescu (2010) menyatakan bahawa keberkesanan adalah petunjuk yang diberikan oleh nisbah keputusan yang diperolehi terhadap program yang ingin dicapai. Peter Drucker yang

dipetik oleh ketiga-tiga penulis ini menjelaskan bahawa tidak akan ada kecekapan tanpa keberkesanan. Ini adalah kerana adalah lebih penting untuk melakukan dengan baik apa yang telah dicadangkan (keberkesanan) daripada melakukan dengan baik sesuatu yang lain dan yang tidak semestinya berkenaan.

3.3.1.3 Kualiti Perkhidmatan

Kualiti perkhidmatan dianggap penentu daya saing yang kritikal. Perhatian kepada kualiti perkhidmatan boleh membantu sesebuah organisasi untuk membezakannya daripada organisasi lain dan melaluinya akan mendapat kelebihan kompetitif yang berkekalan (Ghobadian, Speller & Jones, 1993). Parasuraman, Zeithmal dan Berry (1985) menegaskan bahawa penilaian kualiti tidak hanya dibuat terhadap hasil sesuatu perkhidmatan bahkan juga melibatkan penilaian terhadap proses penyampaian perkhidmatan. Pengurusan kualiti di dalam sektor perkhidmatan dilihat memberi penekanan kepada pelanggan yang merupakan pihak yang berkepentingan di dalam sesebuah proses penyampaian perkhidmatan (Nurulhuda, Siew Fun & Fazli, 2009).

Kualiti perkhidmatan sebagai petunjuk prestasi kerja mempunyai banyak penentunya. Parasuraman et. al. (1985) telah menyediakan senarai sepuluh penentu perkhidmatan kualiti sebagai hasil kajian kumpulan fokus mereka dengan pembekal-pembekal perkhidmatan dan pelanggan iaitu akses, komunikasi, kecekapan, ihsan, kredibiliti, kebolehpercayaan, responsif, keselamatan, persefahaman dan nyata (*tangibles*).

3.3.2 *Multi-skilling*

Menurut Haas dan Burleson (1998) di dalam kajian kumpulannya menyatakan bahawa *multi-skilling* adalah strategi penggunaan buruh di mana pekerja mempunyai jarak kemahiran yang sesuai untuk lebih daripada satu proses kerja dan digunakan secara fleksibel pada projek atau di dalam sesebuah organisasi. Pekerja boleh ditugaskan kepada tugas berdasarkan kepada keupayaan mereka untuk melaksanakan kemahiran yang diperlukan tugas, tidak terhad kepada sempadan pekerjaan tradisional. Berdasarkan penggunaan fleksibiliti kemahiran yang sudah atau akan dimiliki, pekerja boleh menjadi lebih berkesan dan bertindak sebagai penyumbang yang produktif kepada *output* terhadap beberapa proses kerja, walaupun mereka mungkin tidak mencapai tahap penguasaan kemahiran dalam semua bidang.

Multi-skilling boleh dianggap sebagai peningkatan kemahiran dan kecekapan pekerja. Tenaga kerja yang '*multi-skilled*' ialah di mana para pekerja mempunyai pelbagai kemahiran yang membolehkan mereka mengambil bahagian dalam lebih daripada satu proses kerja (Haas, Morton, Tucker, Gomar & Terrien, 2000). Cordery (1995) menerangkan bahawa *multi-skilling* adalah proses melatih pekerja dalam kemahiran khusus yang merentasi garis tradisional, dan kemudiannya memastikan bahawa kerja itu dilakukan. Kelebihan pelbagai kemahiran adalah merujuk pekerjaan tertentu yang memerlukan lebih banyak kerajinan dan boleh dilakukan oleh hanya seorang. Beliau juga menerangkan bahawa *multi-skilling* secara umumnya terdiri daripada tiga dimensi berikut:

- a) *Vertical multi-skilling* – boleh dianggap sebagai bentuk penurunan kuasa, memandangkan ianya berkaitan dengan sejauhmana tahap tugas sokongan pentadbiran dan penyeliaan yang dipelajari oleh individu.
- b) *Horizontal multi-skilling* – ianya adalah kemahiran yang dipelajari daripada disiplin atau fungsi yang lain di dalam organisasi. Ianya juga boleh dipertimbangkan sebagai dua jenis yang utama iaitu perluasan kemahiran (*skill broadening*) dan kemahiran silang (*cross-skilling*).
- c) *Depth multi-skilling* – ianya adalah merupakan pemerolehan dan penggunaan kemahiran yang khusus serta kompleks di dalam disiplin yang sama.

Multi-skilling juga merujuk kepada penggunaan strategi buruh yang dipengaruhi faktor 'dorongan motif' tanpa mengira apa-apa batasan yang menghalang. (Ejowhomu, Proverbs & Olomolaiye, 2006). Satu perspektif yang ketara adalah di mana *multi-skilling* membolehkan firma-firma mengagihkan semula fleksibiliti buruhnya sebagai tindakbalas terhadap keadaan permintaan yang berubah-ubah (DeVaro & Farnham, 2010). Sehubungan itu, seseorang pekerja yang mendapat latihan merentasi bidang disiplin kerjanya serta mampu melakukan lebih daripada satu fungsi tugasnya dikatakan mempunyai “*multi-skills*” (Cribb, 1998) dan dengan itu, membolehkannya mencapai kualiti yang tinggi di dalam hasil kerja akhirnya (Aviles & Leon, 2004).

3.3.2.1 Penyeliaan

Dari segi konsepnya, penyeliaan adalah cara bagi merangsang, membimbing, menggalakkan dan menyelia kumpulan tertentu dengan harapan untuk mencari kerjasama mereka di dalam usaha seseorang penyelia untuk berjaya dalam tugas penyeliaannya (Ogunsaju, 1983). Delano dan Shah (2009) turut melihat penyeliaan dari sudut professional di mana ia merupakan perhubungan yang menyediakan sokongan, pendidikan dan pemantauan kualiti untuk mencerminkan amalan professional. Patrick dan Leonard (2012) mengatakan bahawa penyeliaan melibatkan penilaian, pemantauan dan pengawalan kualiti bagi tujuan pembangunan serta penambahbaikan. Justeru, secara umumnya model penyeliaan menunjukkan peringkat progresif pembangunan penyelia daripada mentah kepada mahir dan setiap peringkat mengandungi ciri-ciri dan kemahiran yang ketara (Smith, 2009).

3.3.2.2 Kawal Selia Kendiri

Kawal selia sendiri melibatkan perubahan tindakbalas seseorang misalnya seperti proses kognitif, perasaan dan tingkhlaku. Ianya membebaskan tingkahlaku manusia daripada semata-mata didorong oleh rangsangan luaran dan tindakbalas automatik. Ianya juga amat menyumbang kepada kepelbagaian dan fleksibiliti tingkahlaku manusia (Muraven, Baumeister & Tice, 1999). Pengawalan diri juga dapat difahami sebagai peraturan kelakuan organisasi oleh individu, atau kumpulan di dalam organisasi mereka sendiri. Ryan dan Cooper (1988) yang dipetik daripada Bickerton (2009) menyatakan bahawa di antara ciri-ciri kawal selia sendiri di bidang pekerjaan adalah

termasuk pergantungan terhadap kemahiran intelektual dalam prestasi perkhidmatan seseorang pekerja itu.

Pendefinisian ini diperkuatkan lagi dengan kenyataan Shonkoff dan Philips (2000) yang dipetik daripada Getsdottir dan Lerner (2008) bahawa kawal selia sendiri adalah berkaitan dengan semua aspek penyesuaian di mana seseorang itu mengubah tingkahlaku, pemikiran, perhatian dan emosinya untuk bertindakbalas dalam konteks yang berbeza. Justeru, adalah amat bersesuaian aspek pengawalan sendiri oleh penjawat awam di dalam perkhidmatan awam diberi penekanan kerana Campbell (1999) berhujah bahawa kawal selia sendiri adalah lebih fleksibel daripada peraturan Kerajaan.

3.3.2.3 Kepimpinan Diri

Menurut Houghton (2000), kepimpinan diri adalah merupakan suatu proses di mana seseorang itu mempengaruhi diri mereka sendiri untuk mencapai halatuju dan motivasi diri yang diperlukan untuk berkelakuan dengan cara yang wajar. Kepimpinan diri adalah mengenai seseorang yang belajar untuk memimpin diri mereka sendiri dan juga orang lain. Ianya juga jelas bahawa kepimpinan diri adalah kritikal untuk memaparkan tingkah laku yang inovatif (Carmeli, Meitar & Wesberg, 2006). Kajian-kajian yang lepas telah menemui bukti empirikal yang menyokong perhubungan positif di antara kepimpinan diri dengan hasil tingkah laku dan prestasi (Konradt, Andreben & Ellwart, 2009).

3.3.2.4 Kepelbagaian Tugas (*Multi-tasking*)

Dari sudut termanya, Kenyon (2010) mengatakan bahawa *multi-tasking* adalah merujuk kepada pelbagai aktiviti yang serentak, pertindihan aktiviti, aktiviti selari, aktiviti sekunder dan penggunaan masa polikronik. Lee dan Taatgen (2002) pula menyatakan bahawa secara mudahnya, *multi-tasking* adalah merupakan keupayaan untuk mengendalikan permintaan terhadap pelbagai tugas secara serentak. Ianya merupakan satu kemahiran yang semakin dicari di dalam perspektif seorang pekerja, samada mahir mahupun tidak (Appelbaum, Marchionni & Fernandez, 2008).

Girgis (2010) juga melihat kepelbagaian kemahiran merujuk kepada *multi-tasking*. *Multi-tasking* telah menjadi satu aspek yang semakin penting dalam hampir semua pekerjaan hari ini. Pekerja semakin diminta untuk mengimbangi tugas, bekerja dalam pelbagai projek secara serentak, dan membahagikan perhatian mereka.

3.4 Unit Analisis

Unit analisis bagi kajian ini adalah merupakan kakitangan awam iaitu kakitangan kumpulan sokongan yang bertugas di Wisma Pertahanan, Jalan Padang Tembak dan Jabatan-jabatan utama di sekitar Lembah Kelang. Borang soal selidik terdiri daripada 1 set soalan sahaja dan mengandungi Bahagian A hingga F perlu dijawab oleh kumpulan sasaran telah diedarkan untuk mendapatkan data berhubung unit analisis yang dikaji.

3.5 Populasi dan Persampelan Kajian

Populasi kajian adalah kakitangan sokongan awam yang berkhidmat di 13 Bahagian dan 3 Jabatan di bawah Kementerian Pertahanan Malaysia. Berdasarkan kedudukan pengisian perjawatan (**Lampiran 1**) sehingga 31 Julai 2012 oleh Bahagian Pengurusan Sumber Manusia (BPSM) Kementerian Pertahanan, jumlah kakitangan sokongan Gred 1 hingga 16 adalah seramai 200 orang. Manakala bagi Gred 17 hingga 26 jumlahnya adalah seramai 917 kakitangan. Bilangan tersebut yang ditambah pula dengan kakitangan sokongan Gred 27 hingga 40 seramai 275 orang telah menjadikan jumlah populasi yang dikenalpasti adalah seramai 1,392 orang.

Kekuatan sampel kajian bergantung kepada keupayaan untuk menganggarkan kesesuaian saiz sampel dalam memperolehi data yang diperlukan untuk menerangkan ciri-ciri populasi (Chuan, 2006). Maleske (1995) yang dipetik daripada Chuan (2006) turut menyatakan perkara penting yang dipertimbangkan adalah sampel yang diperolehi daripada populasi hendaklah boleh mewakili dan dengan itu memberikan penyelidik membuat generalisasi daripada statistik sampel kepada populasi yang dikaji. Justeru, dalam kajian ini, jumlah saiz sampel yang melibatkan kakitangan sokongan awam adalah sebanyak 350 orang. Menurut Krejcie dan Morgan (1970), jika populasi dalam lingkungan 1,400 orang, maka saiz sampel minimum yang diperlukan adalah sebanyak 302 sampel. Daripada jumlah keseluruhan saiz sampel tersebut yang mewakili 10% hingga 20% (Gay, 1992) populasi terlibat, dijangkakan matlamat memperolehi sekurang-kurangnya saiz sampel minimum akan dapat dicapai.

Kaedah persampelan rawak yang tergolong di dalam kaedah persampelan kebarangkalian telah digunakan bagi kajian ini. Persampelan rawak mudah (*simple random sampling*) digunakan dalam kajian ini dan melibatkan pengedaran sampul borang soal selidik mengikut bahagian kepada semua responden yang telah dikenalpasti secara rawak di 13 Bahagian dan 3 Jabatan. Memandangkan kekangan untuk memperolehi senarai nama kakitangan bagi tujuan pemilihan responden secara rawak, maka pengkaji telah menyerahkan kesemua sampul borang soal selidik tersebut kepada BPSM untuk diedarkan secara rawak kepada populasi kajian. Bagi kajian ini, pengkaji telah memperolehi semula sebanyak 320 borang soal selidik yang dikembalikan. Daripada jumlah tersebut, sebanyak 304 borang soal selidik bersamaan 86.9% kadar maklumbalas (*response rate*) daripada sampel kakitangan sokongan yang diperolehi boleh digunakan untuk tujuan analisis.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Bagi memastikan bahawa data-data yang dikehendaki dapat diperolehi, pengkaji menggunakan beberapa kaedah seperti membuat rujukan terhadap buku dan jurnal ilmiah atau akademik di samping melalui pengedaran borang soal selidik. Kaedah rujukan kepada bahan ilmiah melalui pembacaan jurnal, tesis dan buku dilakukan oleh pengkaji bagi mendapatkan data sekunder dan juga teori-teori yang menyokong kajian ini. Manakala kaedah pengedaran borang soal selidik, ianya dilakukan dengan mengedarkan 350 borang berdasarkan jumlah sampel yang telah dikenalpasti termasuk calon simpanan. Kaedah pengumpulan data melalui pengedaran soal selidik dilakukan sendiri oleh pengkaji. Keseluruhan tempoh pengedaran borang soal selidik kepada responden mengambil masa selama empat minggu. Surat permohonan untuk menjalankan kajian daripada pihak Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) telah

dimajukan ke BPSM Kementerian Pertahanan. Kelulusan melaksanakan kajian telah diterima melalui e-mel bagi membolehkan pengkaji melaksanakan langkah seterusnya. Salinan surat adalah seperti di **Lampiran 2**. Bagi menjamin kualiti jawapan yang diterima, segala arahan dan panduan telah dinyatakan dengan jelas pada setiap halaman depan bahagian soalan.

3.7 Soal Selidik

Bagi tujuan pelaksanaan kajian ini, pengkaji menggunakan borang soal selidik yang berstruktur. Struktur borang soal selidik tersebut mengandungi enam bahagian iaitu Demografi (Bahagian A), Bahagian B bagi item yang berkaitan dengan penyeliaan sendiri (IV), Bahagian C untuk item berkenaan dengan kawal selia sendiri (IV). Seterusnya Bahagian D untuk item berkenaan dengan kepimpinan diri (IV) dan Bahagian E bagi item melibatkan aspek kepelbagaian tugas (IV). Manakala Bahagian F pula adalah bagi item yang berkenaan dengan prestasi kerja (DV). Contoh borang soal selidik adalah seperti di **Lampiran 3**.

Bagi setiap bahagian borang soal selidik ini, item-item diadaptasi dan dimodifikasi berdasarkan jumlah dan maksud soalan yang bersesuaian dengan kajian ini daripada kajian-kajian penyelidik terdahulu, samada telah dibangunkan di dalam Bahasa Inggeris mahupun Bahasa Malaysia. Bagi item soalan Bahasa Inggeris, penterjemahan ke dalam Bahasa Malaysia dilakukan dengan pengemukaan kepada Institut Terjemahan Buku Malaysia (ITBM) seperti di **Lampiran 4**. Bagi tujuan pengedaran pula, borang soal selidik ini hanya menggunakan Bahasa Malaysia selaras dengan kesesuaian dan tahap kefahaman responden yang terdiri daripada kakitangan

sokongan. Item-item dalam borang soal selidik mengikut bahagian adalah seperti berikut:

3.7.1 Demografi

Bahagian soalan ini mengandungi 6 item mengenai latar belakang sampel yang hendak dikaji. Soalan-soalannya adalah merangkumi tempoh berkhidmat, tempat berkhidmat, kelulusan tertinggi, jantina, umur dan status perkahwinan. Kesemua item ini menggunakan skala nominal dengan meletakkan label mengikut keperluan soalan. Soalan demografi bermula dengan soalan 1 sehingga soalan ke 6 dalam borang soal selidik.

3.7.2 Bahagian B

Di dalam bahagian ini, soalan dikemukakan adalah bertujuan untuk mengukur tahap penyeliaan secara sendiri yang dimiliki oleh kakitangan sokongan awam. Soalan-soalan yang dikemukakan adalah lebih berbentuk penilaian terhadap diri sendiri berhubung amalan dan kemahiran penyeliaan responden ketika melaksanakan tugas. Soal selidik di Bahagian B mengandungi 11 item pernyataan untuk mengukur dimensi *vertical multi-skilling* dari aspek penyeliaan sendiri dengan menggunakan Skala *Likert* iaitu skor antara '1' untuk 'amat tidak setuju' hingga '5' untuk 'amat setuju'. Contoh soalan adalah seperti **Jadual 3.1** berikut:

Jadual 3.1

Contoh Soalan Penyeliaan Kendiri

Perkara	ATS	TS	TP	S	AS
	1	2	3	4	5
Boleh membangunkan kemahiran penyeliaan diri kepada orang yang diselia					

Manakala jumlah senarai soalan di bahagian ini pula adalah seperti **Jadual 3.2** berikut:

Jadual 3.2
Elemen Penyeliaan Kendiri dan Nombor Item

Elemen	No. Item Positif	No. Item Negatif	Jumlah Keseluruhan
Penyeliaan Kendiri	7,8,9,10,11,12,13, 14,15,16,17	-	11
Jumlah Soalan	11 item	0 item	11

3.7.3 Bahagian C

Soal selidik di Bahagian C ini mengandungi 21 item pernyataan untuk mengukur dimensi *vertical multi-skilling* dari aspek kawal selia kendiri. Setiap responden dikehendaki memberikan tahap pencapaian dan darjah persetujuan kepada setiap pernyataan dengan menggunakan Skala *Likert* iaitu skor antara '1' untuk 'amat tidak setuju' hingga '5' untuk 'amat setuju'. Contoh soalan adalah seperti **Jadual 3.3** berikut:

Jadual 3.3
Contoh Soalan Kawal Selia Kendiri

Perkara	ATS	TS	TP	S	AS
	1	2	3	4	5
Biasanya saya akan menilai tindakan saya melalui akibat daripada tindakan saya itu.					

Senarai soalan termasuk item negatif bagi bahagian ini pula adalah seperti **Jadual 3.4** di muka surat 57.

Jadual 3.4*Elemen Kawal Selia Kendiri dan Nombor Item*

Elemen	No. Item Positif	No. Item Negatif	Jumlah Keseluruhan
Kawal Selia Kendri	18,19,21,22,24,25, 27,28,30,31,33,34, 36,37	20,23,26,29,32, 35,38	
Jumlah Soalan	14 item	7 item	21 item

3.7.4 Bahagian D

Soal selidik di Bahagian D ini mengandungi 15 item pernyataan untuk mengukur dimensi *vertical multi-skilling* dari aspek kepimpinan diri. Setiap responden dikehendaki memberikan tahap pencapaian dan darjah persetujuan kepada setiap pernyataan dengan menggunakan Skala *Likert* iaitu skor antara ‘1’ untuk ‘sangat tidak tepat’ hingga ‘5’ untuk ‘benar-benar tepat’. Contoh soalan adalah seperti di **Jadual 3.5** berikut:

Jadual 3.5*Contoh Soalan Kepimpinan Diri*

Perkara	STT	TT	ST	HT	BT
	1	2	3	4	5
Biasanya saya tahu prestasi saya pada masa saya melakukan sesuatu aktiviti					

Senarai semua soalan bahagian ini adalah seperti **Jadual 3.6** di muka surat 58.

Jadual 3.6
Elemen Kepimpinan Diri dan Nombor Item

Elemen	No. Item Positif	No. Item Negatif	Jumlah Keseluruhan
Kepimpinan Diri	39,40,41,42,43,44, 45,46,47,48,49,50, 51,52,53	-	15
Jumlah Soalan	15 item	0 item	15

3.7.5 Bahagian E

Item soalan bagi bahagian ini adalah bertujuan untuk mengukur tahap penilaian sendiri responden terhadap kecenderungannya melaksanakan *multi-tasking* pada sesuatu masa ketika bertugas. Pandangan responden berhubung pendekatan pelaksanaan tugas secara *multi-tasking* juga akan diukur melaluinya. Kaedah pengukuran Skala *Likert* iaitu skor antara ‘1’ untuk ‘amat tidak setuju’ hingga ‘5’ untuk ‘amat setuju’ turut digunakan bagi soalan di bahagian ini. Contoh soalan adalah seperti di **Jadual 3.7** berikut:

Jadual 3.7
Contoh Soalan Kepelbagaian Tugas

Perkara	ATS	TS	TP	S	AS
	1	2	3	4	5
Saya gemar melakukan beberapa aktiviti dalam satu masa					

Instrumen ini mengandungi 10 item dan senarai soalan termasuk item negatif adalah seperti **Jadual 3.8** di muka surat 59.

Jadual 3.8
Elemen Kepelebagaian Tugas dan Nombor Item

Elemen	No. Item Positif	No. Item Negatif	Jumlah Keseluruhan
Kepelbagaian Tugas	54,56,59,61,63	55,57,58,60,62	
Jumlah Soalan	5 item	5 item	10 item

3.7.6 Bahagian F

Pengukuran terhadap pembolehubah bersandar (DV) ini menggunakan soalan sebanyak 22 item. Soalan di bahagian ini mengukur tahap prestasi kerja yang ditunjukkan oleh responden melalui pengukuran terhadap penilaian sendiri mengenai aspek kecekapan kerja, keberkesanan kerja dan kualiti perkhidmatan. 6 item digunakan untuk mengukur kecekapan kerja dan 6 item lagi adalah bagi pengukuran terhadap keberkesanan kerja. Manakala 10 item selebihnya adalah bagi mengukur kualiti perkhidmatan kerja. Soal selidik ini juga diukur secara selang menggunakan kaedah ukuran *Likert* yang mengukur kekerapan skala 1 untuk “amat tidak setuju”, 2 untuk “tidak setuju”, 3 untuk “tidak pasti”, 4 untuk “setuju” dan 5 untuk “amat setuju”. Contoh soalan adalah seperti **Jadual 3.9** berikut:

Jadual 3.9
Contoh Soalan Prestasi Kerja

Perkara	ATS	TS	TP	S	AS
	1	2	3	4	5
Saya dapat menyediakan maklumat yang diperlukan dengan baik dan tepat pada masanya					

Jadual 3.10 pula menunjukkan dimensi-dimensi bagi prestasi kerja, jenis item termasuk item negatif seperti berikut:

Jadual 3.10
Dimensi Prestasi Kerja dan Nombor Item

Dimensi	No. Item Positif	No. Item Negatif	Jumlah
Kecekapan Kerja	64,65,66,67	68,69	6
Keberkesanan Kerja	70,73,74,75	71,72	6
Kualiti Perkhidmatan	76,77,78,79,80, 82,83,84,85	81	10
Prestasi Keseluruhan	17 item	5 item	22

3.8 Kebolehppercayaan dan Kesahihan Instrumen Kajian

Bagi kesemua pembolehubah bebas (*vertical multi-skilling* dan *horizontal multi-skilling*) serta pembolehubah bersandar (prestasi kerja), pengukuran dibuat dengan menggunakan penilaian secara sendiri (*self-assessment*). Ini adalah disebabkan oleh pelaporan secara sendiri (*self-reports*) secara relatifnya menawarkan prospek yang lebih baik untuk pengukuran kemahiran memandangkan tiada bukti yang sistematik bahawa seseorang cenderung untuk memutar belitkan laporan terhadap ciri-ciri kerja mereka sendiri (Spenner, 1990). Velden dan Allen (2005) menyatakan bahawa kelebihan pendekatan pelaporan secara sendiri ini adalah kerana ianya agak murah, mudah untuk ditadbir dan juga lebih fleksibel. Situasi ini menjadikannya sesuai untuk aplikasi berskala besar di dalam pelbagai situasi.

Pengukuran kesemua elemen *multi-skilling* (*vertical* dan *horizontal*) serta prestasi kerja telah digunakan di dalam beberapa bidang kajian terdahulu. Kesesuaian penggunaannya bagi tujuan melihat aspek kemahiran secara *vertical* dan *horizontal* membolehkan pengkaji mencadangkan kesemua instrumen berkaitan bagi tujuan

pengukuran dimensi dan elemen yang terdapat di dalam kerangka konseptual seperti di Bab 2. Kesemua instrumen kajian yang digunakan adalah seperti berikut:

3.8.1 Penyeliaan Kendiri

Aspek ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dibangunkan oleh Hawkins dan Shohet (2006) yang dinamakan *Supervisor Self Assessment* (SSA). Soal selidik ini digunakan untuk mengukur elemen bagi dimensi *vertical multi-skilling* dari aspek kemahiran penyeliaan seseorang individu. Menurut mereka, instrumen ini memberi peluang kepada individu melakukan refleksi sendiri dan penilaian mengenai pengetahuan, kemahiran dan keupayaan penyeliaannya.

3.8.2 Kawal Selia Kendiri

Aspek ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dibangunkan oleh Brown, Miller dan Lawendowski (1999) yang dinamakan sebagai *Self-Regulation Questionnaire* (SRQ). Instrumen ini mengukur aspek kemahiran kawal selia sendiri oleh individu dan digunakan oleh Aubrey, Brown dan Miller (1994) untuk melihat masalah ketagihan alkohol serta mempunyai *Cronbach Alpha* yang tinggi iaitu 0.94. Hoyle dan Davisson (2011) menyatakan bahawa instrumen ini adalah merupakan salah satu alat penilaian yang boleh digunakan untuk membezakan individu dari segi tahap kemahiran mengawal selia diri.

3.8.3 Kepimpinan Diri

Revised Self-Leadership Questionnaire (RSLQ) yang dibangunkan oleh Houghton dan Neck (2002) digunakan untuk membuat pengukuran terhadap aspek kepimpinan diri. Houghton, Bonham, Neck dan Singh (2004) di dalam pengkajian mereka terhadap perhubungan di antara kepimpinan diri dan personaliti menyatakan bahawa kebolehpercayaan instrumen tersebut melalui bacaan *Cronbach Alpha* adalah berada antara 0.71 hingga 0.91. Houghton dan Neck (2002) di dalam kajian yang lain terhadap faktor struktur hirarki untuk kepimpinan diri, menyatakan bahawa instrumen tersebut adalah boleh dipercayai untuk pengukuran terhadap kemahiran kepimpinan diri dan gelagat.

3.8.4 Kepelbagaian Tugas

Aspek ini diukur dengan menggunakan instrumen yang digunakan oleh Girgis (2010) yang dinamakan sebagai *Inventory of Polychronic Values* (IPV) dan dibangunkan oleh Bluedorn, Kalliath dan Strube (1999). Ianya mempunyai *Cronbach Alpha* 0.95.

3.8.5 Prestasi Kerja

Manakala bagi pembolehubah bersandar iaitu prestasi kerja pula diukur dengan instrumen yang dibangunkan oleh Salmiah (2004) yang mengukur prestasi kerja penilaian sendiri dan mengandungi 22 item. Item-item tersebut menggabungkan beberapa pengukuran asal oleh Isaac (1997), Ghobadian dan Asworth (1994) serta Parasuraman, Berry dan Zeithmal (1988). Ianya mempunyai *Cronbach Alpha* 0.78 (Isaac), 0.80 (Ghobadian & Asworth) dan 0.86 (Parasuraman et al.). Ringkasan terhadap semua instrumen bagi tujuan

pengukuran pembolehubah-pembolehubah adalah seperti di **Jadual 3.11** berikut:

Jadual 3.11
Instrumen dan Item Soal Selidik Kajian

Bhg.	Faktor/ Elemen	Rujukan	Item Soalan	Alpha Cronbach (Kajian Penyelidik Asal)
	Demografi	Jantina, Umur, Status Perkahwinan, Kelulusan Akademik Tertinggi, Skim Perkhidmatan, Tempat Berkhidmat dan Tempoh Berkhidmat	6	-
B	Penyeliaan Kendiri (<i>Self- Supervisory</i>)	Hawkins & Shohet (2006) <i>Supervisor Self Assessment</i> (SSA)	11	-
C	Kawal Selia Kendiri (<i>Self- Regulation</i>)	Brown, Miller dan Lawendowski (1999) <i>Self-Regulation Questionnaire</i> (SRQ)	21	0.94
D	Kepimpinan Diri (<i>Self- Leadership</i>)	Houghton dan Neck (2002)	15	0.71-0.91
E	Kepelbagaian Tugas (<i>Multi- tasking</i>)	Bluedorn, Kalliath dan Strube (1999) <i>Inventory of Polychronic Values (IPV)</i>	10	0.95
F	Prestasi Kerja	Isaac (1997) / Ghobadian dan Asworth (1994), Parasuraman, Berry dan Zeithmal (1998) <i>Prestasi Kerja Nilaiann Kendiri</i>	22	0.71/0.80/ 0.86

3.9 Ujian Rintis

Ujian rintis dijalankan kerana terdapat keperluan yang bertujuan untuk memastikan kefahaman responden terhadap soalan-soalan yang dikemukakan menggunakan kaedah pekali "*Cronbach Alpha*" ujian kebolehpercayaan. Selain itu, tujuan utama ujian ini dijalankan adalah untuk menguji kefahaman responden terhadap soal selidik dengan menguji kesahihan dan kebergantungan soalan sebelum kajian sebenar dijalankan. Ujian rintis digunakan bagi meningkatkan kesahan (*validity*) awal dan konsistensi (*reliability*) dalam instrumen kajian. Responden yang diambil dalam ujian rintis adalah responden sebenar dalam kajian ini bagi menentukan bahawa soalan yang dikemukakan dapat dijawab dengan baik oleh responden asal.

Bagi kajian ini, ujian rintis telah dilaksanakan di STRIDE dan BPSM di mana 30 borang soal selidik telah diedarkan kepada kakitangan sokongan. Keseluruhan 30 borang soal selidik telah diperolehi semula dan boleh digunakan oleh pengkaji untuk memastikan semua soalan dijawab sebelum kemasukan data dilakukan bagi tujuan pelaksanaan ujian kebolehpercayaan. Secara keseluruhannya, responden dapat memahami semua soalan yang terdapat di dalam borang soal selidik. Data terperinci ujian kebolehpercayaan rintis (*Cronbach Alpha*) adalah seperti di **Lampiran 5**.

3.10 Ujian Kebolehpercayaan Kajian Sebenar

Kebolehpercayaan dalam sesuatu penyelidikan merujuk kepada keupayaan suatu kajian untuk memperoleh nilai yang serupa apabila pengukuran yang sama diulangi. (Chua, 2012). Ujian kebolehpercayaan dilakukan oleh pengkaji untuk menguji ketekalan dan kestabilan pengukuran yang digunakan. Kebolehpercayaan sesuatu data dapat diperolehi apabila sesuatu ujian digunakan berulang kali dan menghasilkan

keputusan yang sama. Ketekalan semua instrumen yang digunakan dalam kajian ini diuji dengan menggunakan Model *Cronbach Alpha*. Semakin hampir “*Cronbach Alpha*” kepada angka 1, maka semakin tinggi ketekalannya. Bagi kajian ini, kekuatan pengukuran berdasarkan panduan Hair, Money dan Samuel (2003) telah digunakan untuk melakukan ujian kebolehpercayaan seperti **Jadual 3.12** berikut:

Jadual 3.12
Cronbach Alpha dan Kekuatan Perkaitan

Alpha	Kekuatan Perkaitan
< 0.6 Lemah	Lemah
0.6 - < 0.7 Sederhana	Sederhana
0.7 - < 0.8 Baik	Baik
0.8 - < 0.9 Sangat Baik	Sangat Baik
0.9 Cemerlang	Cemerlang

Sumber : *Hair et al.*

Menurut Chua (2012), jika pengukuran pada kali yang kedua dan seterusnya memberi nilai yang serupa, maka kajian dikatakan mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi. Justeru, keputusan ujian kebolehpercayaan bagi ujian rintis dan sebenar bagi kajian ini ditunjukkan dalam **Jadual 3.13** di bawah:

Jadual 3.13
Keputusan Ujian Kebolehpercayaan

Pembolehubah	<i>Cronbach Alpha</i> Ujian Rintis	<i>Cronbach Alpha</i> Kajian Sebenar	<i>Cronbach Alpha</i> Kajian Asal
Penyeliaan Kendiri (<i>Self-Supervisory</i>)	.887	.955	-
Kawal Selia Kendiri (<i>Self Regulation Skills</i>)	.722	.925	.94
Kepimpinan Diri (<i>Self-Leadership</i>)	.779	.922	.71-.91
Kepelbagaian Tugas (<i>Multi-tasking</i>)	.625	.867	.95

Pembolehubah	<i>Cronbach Alpha</i> Ujian Rintis	<i>Cronbach Alpha</i> Kajian Sebenar	<i>Cronbach Alpha</i> Kajian Asal
Kecekapan Kerja (<i>Job Efficiency</i>)	.855	.822	.71
Keberkesanan Kerja (<i>Job Effectiveness</i>)	.886	.787	.80
Kualiti Perkhidmatan (<i>Service Quality</i>)	.920	.894	.86

Kesemua tahap nilai *Cronbach Alpha* seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 3.13 di atas menerangkan bahawa instrumen yang mewakili pembolehubah bebas iaitu *multi-skilling* adalah positif. Ini bermakna ianya adalah sesuai untuk diterima pakai dalam kajian ini. Keputusan yang diperolehi juga menunjukkan responden telah menjawab semua soalan dalam keadaan yang konsisten. Data terperinci ujian kebolehpercayaan sebenar (*Cronbach Alpha*) adalah seperti di **Lampiran 6**.

3.11 Ujian Normaliti Awalan

Bagi melaksanakan ujian statistik inferensi, langkah awal yang diperlukan adalah dengan melakukan ujian normaliti untuk memastikan data yang dipungut adalah mempunyai taburan normal atau dekat dengan normal. Menurut Coakes, Steed, dan Dzidic (2006) yang dipetik daripada Edaham (2009), terdapat pelbagai cara untuk membuat andaian mengenai taburan normaliti bagi data yang telah dipungut seperti “*histogram*”, “*stem and leaf plot*”, “*box plot*”, “*normal probability plot*” dan “*detrended normal plot*”. Selain itu, ujian “*Skewness*” dan “*Kurtosis*” juga boleh digunakan untuk membuktikan bahawa data yang diperolehi adalah normal (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998). Tanpa taburan normal bagi setiap pembolehubah, penemuan atau dapatan kajian boleh diputarbelitkan atau disalah tafsir oleh orang-orang yang tidak tergolong dalam nilai kumpulan yang sama (Chen, 2010).

Bagi tujuan kajian ini, taburan yang mempunyai nilai “*Skewness*” dan “*Kurtosis*” kurang daripada +1.96 atau lebih besar daripada -1.96; $(-1.96 < \text{skewness} < +1.96)$, $(-1.96 < \text{skewness} < +1.96)$ mengikut Chua (2012) boleh dianggap normal. Ujian “*Skewness*” dan “*Kurtosis*” telah dijalankan ke atas dimensi *multi-skilling* dan prestasi kerja. Keputusan ujian “*Skewness*” dan “*Kurtosis*” tersebut didapati menepati ciri-ciri taburan normal menurut pendapat Hair et al. (2003) seperti di **Jadual 3.14** dan **Jadual 3.15**.

Jadual 3.14
Keputusan Ujian Normaliti Dimensi Multi-Skilling

	<i>Vertical Multi-skilling</i>	<i>Horizontal Multi-skilling</i>
Min	4.0138	4.0698
Median	4.1835	4.2000
5% <i>Trimmed Mean</i>	4.0486	4.1016
Sisihan Piawai	.48092	.52099
<i>Skewness</i>	-1.242	-1.161
<i>Kurtosis</i>	.634	.772

Jadual 3.15
Keputusan Ujian Normaliti Dimensi Prestasi Kerja

	Kecekapan Kerja	Keberkesanan Kerja	Kualiti Perkhidmatan
Min	4.2078	4.2204	4.2191
Median	4.3333	4.3333	4.2000
5% <i>Trimmed Mean</i>	4.2325	4.2392	4.2395
Sisihan Piawai	.51424	.46202	.47432
<i>Skewness</i>	-.649	-.473	-.555
<i>Kurtosis</i>	.260	.305	.341

Di dalam kajian ini juga, histogram digunakan bagi melihat taburan pembolehubah yang mana keluk normal (bentuk loceng) di atas histogram digunakan untuk membantu perbandingan antara taburan sebenar dan keluk normal. Didapati bahawa kesemua carta histogram dalam kajian ini menunjukkan pembolehubah-pembolehubah yang diuji mempunyai agihan atau taburan agak normal. Data terperinci adalah seperti di **Lampiran 7**.

3.12 Ujian Lineariti

Di dalam kaedah statistik inferensi, ujian lineariti turut memainkan peranan yang penting sebagai pra-syarat bagi menentukan perhubungan di antara pembolehubah bersandar dan pembolehubah bebas. Di dalam kajian ini, pengkaji melakukan ujian lineariti bagi tujuan memastikan andaian *homoscedasticity* tidak dilanggari (Coakes et al., 2006). Berdasarkan *scatter-plot* seperti yang terdapat pada **Lampiran 8**, didapati bahawa hubungan linear wujud antara dimensi pembolehubah tidak bersandar iaitu *vertical multi-skilling* dan *horizontal multi-skilling* dengan pembolehubah bersandar iaitu prestasi kerja. Oleh itu, data yang dikutip boleh diandaikan mempunyai hubungan secara linear antara pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar. Dengan andaian ini, analisis inferensi dapat dijalankan.

3.13 Kaedah Analisis Data

Data kajian yang diperolehi daripada pengedaran borang soal selidik dicernakan dan dianalisis dengan menggunakan perisian “*Statistical Package for Social Science (SPSS) for Windows*” versi 16.0. Hipotesis akan diuji menggunakan statistik deskriptif dan inferensi bagi menghuraikan keputusan. Bagi item negatif yang terdapat dalam soalan untuk elemen kawal selia sendiri, kepelbagaian tugasan dan

prestasi kerja, data yang diperolehi telah dikod semula dengan mengubah markah seperti **Jadual 3.16** berikut:

Jadual 3.16
Recode Item Negatif

Kenyataan	Item Positif	Item Negatif
1. Amat Tidak Setuju	1	5
2. Tidak Setuju	2	4
3. Tidak Pasti	3	3
4. Setuju	4	2
5. Amat Setuju	5	1

Dua bentuk analisis yang digunakan untuk kajian ini ialah analisis deskriptif dan analisis inferensi seperti berikut:

3.13.1 Statistik Deskriptif

Menurut Edaham (2009), data statistik deskriptif melibatkan skala nominal seperti peratus dan kekerapan. Ianya digunakan untuk mengenalpasti sifat sesuatu sampel dan menghuraikan data daripada ciri-ciri pembolehubah tidak bersandar. Statistik deskriptif ini menggunakan petunjuk seperti min, median dan mod untuk mengukur sukatan memusat dan sela, varians dan sisihan piawai untuk mengukur serakan data. Data-data yang dikumpul dianalisis menggunakan kaedah kekerapan dan peratusan bagi:

- a) Taburan responden mengikut tempoh berkhidmat
- b) Taburan responden mengikut tempat berkhidmat
- c) Taburan responden mengikut kelulusan tertinggi
- d) Taburan responden mengikut jantina

- e) Taburan responden mengikut kumpulan umur
- f) Taburan responden mengikut status perkahwinan

Dapatan daripada analisis digunakan bagi mengetahui tahap pencapaian responden terhadap pembolehubah bersandar iaitu prestasi kerja dan pembolehubah bebas iaitu *multi-skilling* berdasarkan analisis purata dan sisihan piawai. Bagi memenuhi objektif kajian, analisis statistik deskriptif ini digunakan untuk mengenalpasti tahap persepsi kakitangan sokongan awam terhadap elemen dimensi *multi-skilling* dengan prestasi kerja. Menurut Healey (2005), min adalah pengukuran deskriptif yang baik bagi menentukan pemusatan markah yang berfungsi sebagai timbang tara yang mengimbangi markah dengan tepat. Min digunakan sebagai titik tengah yang memisahkan antara tahap tinggi dan tahap rendah di dalam menentukan tahap pembolehubah bersandar dan bebas. Di dalam kajian ini kesemua pembolehubah menggunakan skala *Likert* 5-mata.

3.13.2 Statistik Inferensi

Selain analisis deskriptif, kajian ini juga menggunakan kaedah statistik inferensi dalam mencapai objektif kajian bagi mengetahui hubungan dan pengaruh antara pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar. Di antara ujian analisis yang digunakan adalah seperti berikut:

- a) Ujian T-Test serta ANOVA sehalu dan *Post Hoc* bagi Ho 1.

- b) Analisis Korelasi *Pearson* bagi menentukan perhubungan di antara pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar bagi Ho 2 hingga Ho 3.
- c) Analisis Regresi Berganda Piawai (*Standard Multiple Regression*) bagi menentukan kekuatan pengaruh pembolehubah bebas terhadap pembolehubah bersandar bagi Ho 4.

Pertamanya, analisis T-test digunakan untuk membandingkan skor min pembolehubah bagi dua kumpulan yang berlainan manakala ANOVA sehala pula digunakan untuk membezakan serta membandingkan lebih dari dua skor-skor min bagi sampel kajian. Melaluinya, pengkaji dapat membuat analisis ke atas 4 pembolehubah bebas (demografi) secara serentak untuk melihat sama ada terdapat kesan interaksi di antara pembolehubah tersebut. Ujian T-test dan ANOVA sehala dilakukan di mana pernyataan hipotesis nul bagi ujian ini adalah tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara prestasi kerja berdasarkan faktor demografi seperti tempoh berkhidmat, kelulusan tertinggi, jantina dan umur. Kemudian, untuk mengetahui secara tepat dan jelas kumpulan atau kategori manakah yang terlibat secara langsung dengan pembolehubah yang sedang diuji, ujian *Post Hoc* pula dilakukan.

Kedua, analisis korelasi *Pearson* digunakan untuk melihat perhubungan serta mengukur perkaitan linear antara dua pembolehubah bebas yang menggunakan skala selang memandangkan taburan data adalah normal. Ianya juga bertujuan untuk menunjukkan signifikan arah (positif atau negatif) dan

kekuatan perhubungan tersebut. Dalam kajian ini korelasi dianalisa adalah di antara *vertical multi-skilling* dan *horizontal multi-skilling* dengan prestasi kerja. Penentuan pekali di antara pembolehubah dibandingkan paras signifikannya dengan 0.01. Jika paras signifikan yang diperolehi bagi sesuatu perkaitan di bawah paras 0.01, maka perkaitan tersebut adalah signifikan (Hair, 2003) dan kekuatan hubungan pula adalah berdasarkan **Jadual 3.17** seperti di bawah:

Jadual 3.17
Nilai Korelasi dan Kekuatan Hubungan

Nilai Korelasi	Kekuatan Hubungan
$\pm .91$ to ± 1.00	Korelasi yang sangat kuat
$\pm .71$ to $\pm .91$	Korelasi yang tinggi
$\pm .41$ to $\pm .70$	Korelasi yang sederhana
$\pm .21$ to $\pm .40$	Korelasi yang rendah
$\pm .01$ to $\pm .20$	Korelasi yang sangat lemah

Sumber : *Hair et al.*

Ketiga, analisis regresi pelbagai turut digunakan untuk mengenal pasti perubahan dalam elemen bagi dua pembolehubah bebas (*vertical multi-skilling* dan *horizontal multi-skilling*) yang menyumbang kepada perubahan dalam pembolehubah bersandar (prestasi kerja). Ujian ini juga adalah bertujuan untuk menilai kekuatan dan jenis perhubungan antara elemen dua pembolehubah di samping membuat ramalan mengenai hubungan tersebut. Ianya juga akan menunjukkan berapa banyak perubahan di dalam pembolehubah bersandar dapat dijelaskan oleh pembolehubah bebas selain memberikan petunjuk terhadap sumbangan relatif setiap daripada pembolehubah bebas (Pallant, 2011).

Ujian tersebut membolehkan pengkaji untuk menentukan signifikan statistik terhadap keputusan yang diperolehi bagi bentuk model yang digunakan mahupun setiap pembolehubah bebas. Pekali regresi (B) bagi setiap pembolehubah boleh ditentukan dan ianya menjelaskan tentang perubahan dalam Y (pembolehubah bersandar) bagi setiap perubahan satu unit pembolehubah bebas (X). Model bagi analisis regresi berganda bagi kajian ini dapat ditunjukkan di dalam **Rajah 3.1** seperti berikut:

$$Y = a + bX$$

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + e$$

Di mana a merupakan titik persilangan pada paksi Y , bila $X = 0$

Y = Prestasi Kerja (pembolehubah bersandar)

X_1 = Penyeliaan Kendiri (pembolehubah bebas)

X_2 = Kawal Selia Kendiri (pembolehubah bebas)

X_3 = Kepimpinan Diri (pembolehubah bebas)

X_4 = Kepimpinan Diri (pembolehubah bebas)

e = Ralat

b_1 , b_2 , b_3 dan b_4 adalah merupakan pekali (B) bagi pembolehubah bebas yang berkaitan

Rajah 3.1
Model Analisa Regresi Berganda

Perincian mengenai teknik analisis data bagi menguji setiap hipotesis dalam kajian ini adalah seperti yang ditunjukkan dalam **Jadual 3.18** di muka surat 74.

Jadual 3.18
Ringkasan Teknik Analisis Data Kajian

Hipotesis Kajian	Analisis Statistik
Hipotesis 1 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan prestasi kerja dan <i>multi-skilling</i> berdasarkan faktor demografi (tempoh berkhidmat, kelulusan tertinggi, jantina dan umur) kakitangan sokongan.	T-test, ANOVA sehalal dan Ujian <i>Post Hoc</i>
Hipotesis 2 : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara <i>vertical multi-skilling</i> dengan prestasi kerja kakitangan sokongan	Korelasi <i>Pearson</i>
Hipotesis 3 : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara <i>horizontal multi-skilling</i> dengan prestasi kerja kakitangan sokongan	Korelasi <i>Pearson</i>
Hipotesis 4 : Tidak terdapat pengaruh <i>multi-skilling</i> terhadap prestasi kerja kakitangan sokongan	Regresi Berganda

3.14 Rumusan

Secara umumnya, bab ini memberi penjelasan yang terperinci berhubung pendekatan dan kaedah bagaimana kajian ini akan dijalankan kelak. Bab ini juga membincangkan reka bentuk kajian, instrumen yang digunakan, tempat kajian, populasi dan sampel, kaedah pengutipan dan analisis data dengan lebih terperinci dalam kajian ini. Selain itu bab ini juga menunjukkan keputusan beberapa ujian seperti ujian kebolehppercayaan, ujian normaliti, ujian lineariti dalam memastikan instrumen yang digunakan dapat bertindak sebagai unit pengukuran yang baik. Hasil dapatan kajian ini kelak akan dianalisis dalam bab yang seterusnya menggunakan kaedah yang bersesuaian dengan persoalan, objektif dan hipotesis kajian.

BAB 4

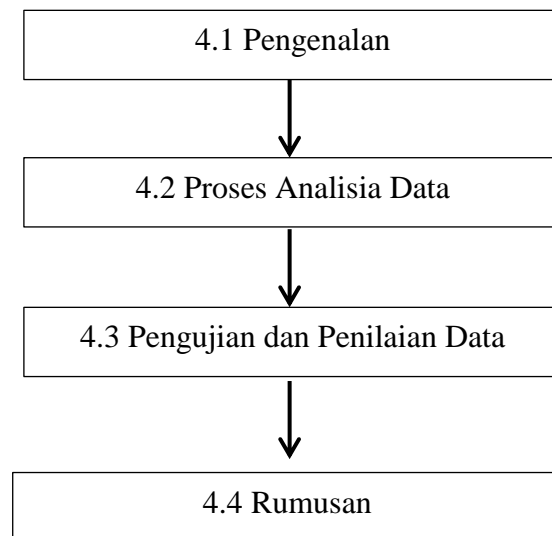
ANALISA DATA

4.1 Pengenalan

Bab ini membincangkan analisis dan dapatan kajian daripada data-data yang dikumpul berdasarkan kepada objektif kajian seperti yang telah dinyatakan di dalam Bab 1. Penerangan mengenai dapatan-dapatan hasil kajian akan diterangkan oleh pengkaji secara statistik. Seterusnya, interpretasi ke atas data-data yang telah dianalisa dan keputusan-keputusan terhadap hipotesis kajian dilakukan. Analisa data-data yang diperolehi adalah menggunakan perisian *Statistical Package for the Social Science (SPSS) Version 16.0*.

Bab ini juga mengandungi empat seksyen dan bermula dengan melihat kepada fokus kajian di dalam Seksyen 4.1. Manakala seksyen 4.2 pula menerangkan proses bagi analisis data dan empat langkah prosedur analisis. Seksyen 4.3 menerangkan penilaian data dan pengujian termasuk analisa data awalan, demografi, analisa deskriptif dan analisa inferensi. Rumusan daripada analisa data disediakan dalam Seksyen 4.4.

Rajah 4.1 di muka surat 76 menggariskan struktur bagi bab ini.



Rajah 4.1
Struktur Bab 4

Bagi tujuan analisa secara deskriptif, pengkaji menghuraikan berhubung ciri-ciri demografi dan latar belakang responden dalam bentuk peratusan dan kekerapan. Analisa deskriptif juga digunakan untuk melihat tahap prestasi kerja dan *multi-skilling* kakitangan sokongan awam dengan membandingkan min bagi setiap pembolehubah. Melalui cara ini, ukuran tahap prestasi kerja dan *multi-skilling* kumpulan sasar dapat dilihat melalui peratusan responden yang mempunyai min yang 'lebih rendah' dan yang 'lebih tinggi' daripada min keseluruhan bagi setiap pembolehubah.

Manakala analisa inferensi pula dilakukan bagi melihat perhubungan dan pengaruh di antara dimensi-dimensi *multi-skilling* dan prestasi kerja dengan pengujian statistik dalam menentukan signifikan atau tidak sesuatu hipotesis yang dibentuk bagi membolehkan keputusan diperolehi. Pengujian statistik bagi menentukan tahap signifikan ini adalah berkaitan dengan objektif, persoalan, hipotesis dan instrumen kajian yang telah ditetapkan.

4.2 Proses Analisa Data

Seksyen ini menerangkan berkenaan proses analisa data bagi empat hipotesis kajian daripada kerangka konseptual yang telah dibina bagi tujuan kajian ini seperti dalam literatur kajian di Bab 2. Data dikumpul melalui rekabentuk borang soal selidik dan perancangan persampelan seperti di Bab 3. Kesemua empat hipotesis yang dibentuk bagi tujuan pengujian adalah seperti berikut:

Hipotesis 1 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam prestasi kerja dan *multi-skilling* berdasarkan faktor demografi (Ho1.1 – Ho 1.8) kakitangan sokongan.

Hipotesis 2 : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara *vertical multi-skilling* dengan prestasi kerja kakitangan sokongan.

Hipotesis 3 : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara *horizontal multi-skilling* dengan prestasi kerja kakitangan sokongan.

Hipotesis 4 : Tidak terdapat pengaruh *multi-skilling* terhadap prestasi kerja kakitangan sokongan.

Data yang dikumpul telah dikenalpasti skala pengukurannya di mana item nominal adalah merupakan jantina manakala item ordinal pula adalah seperti tempoh berkhidmat, kelulusan tertinggi, umur dan status perkahwinan. Selebihnya bagi pengukuran penyeliaan sendiri, kawal selia sendiri, kepimpinan diri, kepelbagaian tugas dan prestasi kerja, kesemuanya adalah merupakan item selang (*interval*).

4.3 Pengujian dan Penilaian Data

Seksyen ini menerangkan mengenai pengujian dan penilaian data termasuk prosedur analisis data awalan (*preliminary data analysis*), pengujian andaian (ujian normaliti), analisis deskriptif demografi dan tahap *multi-skilling* serta prestasi kerja, analisis inferensi bagi melihat perbezaan prestasi kerja berdasarkan faktor demografi, hubungan di antara *vertical multi-skilling* dan *horizontal multi-skilling* dengan prestasi kerja serta pengaruh kedua-dua dimensi tersebut terhadap prestasi kerja.

Memandangkan kerangka kajian ini adalah merupakan cadangan konseptual yang baru dan bagi tujuan mendapatkan pengukuran yang diterima serta menjamin ketepatan konsistensi data yang diperolehi, maka analisis data awalan dijalankan oleh pengkaji. Melalui analisis ini, piawaian skala pengukuran (*standard of scale measurement*) telah dibuat berdasarkan tiga faktor seperti berikut:

- a) Kesahan (*validity*)
- b) Kebolehpercayaan (*reliability*)
- c) *Principle Component Analysis* (PCA)

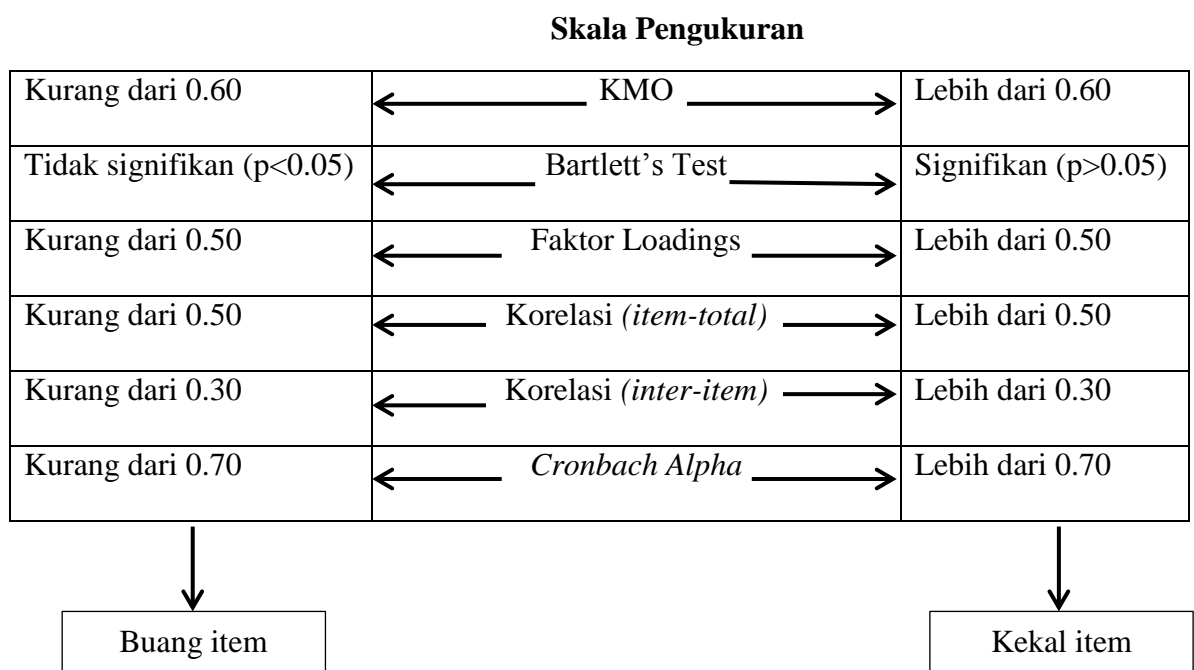
Menurut Chen (2010), faktor *validity* perlu diberi perhatian kerana ia adalah penting untuk memastikan instrumen yang digunakan mampu mengukur konsep yang berkenaan dengan tepat. Sebarang item yang tidak dipunyai oleh konsep yang sama perlu dikeluarkan kerana ketepatan set data mungkin boleh terjejas. Hair, Anderson, Tatham dan Black (1998) yang dipetik daripada Chen (2010) mencadangkan korelasi *item-total* yang lebih besar daripada 0.50 dan korelasi *inter-item* yang lebih besar daripada 0.30 bagi melihat *homogeneity* instrumen yang digunakan.

Di samping itu, faktor *reliability* juga diberi penekanan oleh pengkaji kerana menurut Chen (2010) keputusan yang serupa perlu diperolehi pada setiap masa dan merentasi situasi bagi pengukuran instrumen yang digunakan. Pengukuran terhadap *reliability* selalu digunakan bersama *validity* kerana data mungkin konsisten pada setiap masa tetapi berkemungkinan tidak sah (tidak mengukur konsep yang betul). Pada kebiasaannya, *Cronbach Alpha* sering digunakan untuk menafsirkan konsistensi bagi tujuan kebolehpercayaan instrumen.

Faktor ketiga yang turut diberi penekanan oleh pengkaji adalah PCA. Ianya merupakan salah satu jenis analisis faktor (*factor analysis*) yang biasa digunakan sebagai teknik pengurangan data untuk menyimpulkan maklumat yang terkandung di dalam jumlah pembolehubah yang banyak kepada set data yang lebih kecil (Pallant, 2011). PCA menunjukkan tiga fungsi termasuk Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (>0.6), Bartlett's Test of Sphericity ($p < 0.05$) dan *factor loadings*. *Factor loadings* adalah wajar apabila nilai semua pembolehubah berada pada tahap yang diterima iaitu 0.50 atau lebih tinggi dan kesemua pembolehubah berada dalam satu komponen (Chen, 2010).

Di dalam kajian ini, analisis faktor secara berasingan dilakukan terhadap pembolehubah penyeliaan sendiri, kawal selia sendiri, kepimpinan diri, kepelbagaian tugas dan prestasi kerja bagi memastikan kestabilan *factor loadings* bagi pelbagai soalan yang diadaptasi. Semasa analisis faktor dilaksanakan, pembolehubah akan dikekalkan sekiranya *factor loadings* adalah lebih besar daripada 0.50 dan tiada *cross-loadings* terhadap pembolehubah tersebut. Ini bermakna pembolehubah akan digugurkan sekiranya *loadings* adalah kurang daripada 0.50 atau keadaan di mana

loadings melebihi 0.50 di dalam dua faktor atau lebih. (Teo dan King, 1996). Thurstone (1947) yang dipetik daripada Pallant (2011) menyatakan pengekalan item-item adalah merujuk kepada struktur yang mudah dan melibatkan setiap pembolehubah secara kuatnya *loading* terhadap hanya satu komponen sahaja. Ketiga-tiga faktor ini diambil kira oleh pengkaji dengan berpandukan kepada skala pengukuran seperti di **Rajah 4.2** di bawah:



Sumber: Chen (2010)

Rajah 4.2
Skala Pengukuran Analisis Data Awalan

4.3.1 Analisis Data Awalan – Penyeliaan Kendiri

Penyeliaan sendiri diukur dengan instrumen yang dibina menggunakan 11 item (Bahagian B borang soal selidik – S7, S8, S9, S10, S11, S12, S13, S14, S15, S16, S17). Tiada item yang terbalik (*reverse*) di dalam instrumen ini. Berdasarkan kepada kriteria dalam Rajah 4.2 di atas, keputusan bagi instrumen

yang ditunjukkan dalam Jadual 4.1 di bawah menunjukkan kesemua 11 item menunjukkan korelasi *inter-item* yang tinggi (>0.30). Begitu juga dengan korelasi *item-total* yang tinggi (>0.50). *Cronbach Alpha* adalah memuaskan dan berada pada tahap kebolehpercayaan yang tinggi ($>.70$). Apabila PCA dilaksanakan, terdapat nilai yang tinggi bagi KMO (>0.60) dan ujian Bartlett secara statistiknya adalah signifikan dengan $p<0.05$. Walau bagaimanapun terdapat dua komponen diperolehi melalui ujian *eigenvalues* dan *scree plot* yang menunjukkan komponen-komponen tersebut menerangkan lebih varians berbanding item asal. Sehubungan itu, item S8, S9, S10, S16 dan S17 telah dikeluarkan berdasarkan keadaan di mana terdapat dua komponen.

Selepas lima item tersebut dikeluarkan, keputusan pada **Jadual 4.1** menunjukkan kesemua 6 item adalah *homogenous* di mana kesemua pekali berada dalam julat yang boleh diterima untuk korelasi *inter-item* dan *item-total*. *Cronbach Alpha* adalah 0.94 dan berada pada tahap kebolehpercayaan yang boleh diterima bagi skala pengukuran tersebut. Apabila PCA dilaksanakan semula, KMO berada pada tahap yang tinggi ($0.90>0.60$) dan ujian Bartlett juga signifikan dengan $p<0.05$. Sebagai tambahan, ujian *eigenvalues* dan *scree plot* menunjukkan hanya terdapat satu komponen sahaja bagi instrumen ini dan kesemua nilai *factor loadings* melebihi 0.50 iaitu di antara 0.75 hingga 0.92. Kesimpulannya, kesemua 6 item (S7, S11, S12, S13, S14 dan S15) adalah merupakan skala pengukuran yang *valid* dan *reliable* untuk penyeliaan sendiri dan pembolehubah komposit yang baru telah dinamakan sebagai Skor6_penyeliaan. Data terperinci analisis faktor adalah seperti di **Lampiran 9**.

Jadual 4.1
Analisis Data Awalan untuk Penyeliaan Kendiri

<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Korelasi inter-item</i>	<i>Korelasi item-total</i>	KMO	Komponen	Ujian Bartlett
>0.70	Semua 11 item >0.30	Semua 11 item >0.50	>0.60	2	p<0.05



* Selepas 5 item dikeluarkan

<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Korelasi inter-item</i>	<i>Korelasi item-total</i>	KMO	Komponen	Ujian Bartlett
0.94>0.70	Semua 6 item >0.30	Semua 6 item >0.50	0.90>0.60	1	p<0.05

4.3.2 Analisis Data Awalan – Kawal Selia Kendiri

Kawal selia kendiri diukur dengan instrumen yang dibina menggunakan 21 item (Bahagian C borang soal selidik – S18, S19, S20, S21, S22, S23, S24, S25, S26, S27, S28, S29, S30, S31, S32, S33, S34, S35, S36, S37, S38). Item S20, S23, S26, S29, S32, S35 dan S38 adalah merupakan soalan terbalik (*reverse*) dan skor bagi soalan-soalan tersebut dipastikan telah diterbalikkan semula sebelum melaksanakan analisis data awalan ini. Berdasarkan kepada kriteria dalam Rajah 4.2 di atas, keputusan bagi instrumen yang ditunjukkan dalam **Jadual 4.2** menunjukkan 7 item iaitu S20, S23, S26, S27, S29, S35 dan S38 mempunyai korelasi *inter-item* yang rendah (<0.30) manakala 14 item lagi mempunyai korelasi *inter-item* yang tinggi. Begitu juga dengan korelasi *item-total* yang tinggi (>0.50). *Cronbach Alpha* adalah memuaskan dan berada pada tahap kebolehpercayaan yang tinggi (>.70). Apabila PCA dilaksanakan, terdapat nilai yang tinggi bagi KMO (>0.60) dan ujian Bartlett secara

statistiknya adalah signifikan dengan $p < 0.05$. Walau bagaimanapun terdapat tiga komponen diperolehi melalui ujian *eigenvalues* dan *scree plot* yang menunjukkan komponen-komponen tersebut menerangkan lebih varians berbanding item asal. Sehubungan itu, item S19, S20, S23, S24, S26, S27, S28, S29, S31, S35, S36, S37, S38 telah dikeluarkan berdasarkan korelasi *inter-item* yang rendah dan keadaan di mana terdapat tiga komponen.

Selepas tiga belas item tersebut dikeluarkan, keputusan pada Jadual 4.2 menunjukkan kesemua 8 item adalah *homogenous* di mana kesemua pekali berada dalam julat yang boleh diterima untuk korelasi *inter-item* dan *item-total*. *Cronbach Alpha* adalah 0.85 dan berada pada tahap kebolehpercayaan yang boleh diterima bagi skala pengukuran tersebut. Apabila PCA dilaksanakan semula, KMO berada pada tahap yang tinggi ($0.88 > 0.60$) dan ujian Bartlett juga signifikan dengan $p < 0.05$. Sebagai tambahan, ujian *eigenvalues* dan *scree plot* menunjukkan hanya terdapat satu komponen sahaja bagi instrumen ini dan kesemua nilai *factor loadings* melebihi 0.50 iaitu di antara 0.64 hingga 0.75. Kesimpulannya, kesemua 8 item (S18, S21, S22, S25, S30, S32, S33 dan S34) adalah merupakan skala pengukuran yang *valid* dan *reliable* untuk kawal selia sendiri dan pembolehubah komposit yang baru telah dinamakan sebagai Skor8_kawalselia. Data terperinci analisis faktor adalah seperti di **Lampiran 9**.

Jadual 4.2
Analisis Data Awalan untuk Kawal Selia Kendiri

<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Korelasi inter-item</i>	<i>Korelasi item-total</i>	KMO	Komponen	Ujian Bartlett
>0.70	7 item<0.3 14item>0.30	Semua 21 item >0.50	>0.60	3	p<0.05



* Selepas 13 item dikeluarkan

<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Korelasi inter-item</i>	<i>Korelasi item-total</i>	KMO	Komponen	Ujian Bartlett
0.85>0.70	Semua 8 item >0.30	Semua 8 item >0.50	0.84>0.60	1	p<0.05

4.3.3 Analisis Data Awalan – Kepimpinan Diri

Kepimpinan diri diukur dengan instrumen yang dibina menggunakan 15 item (Bahagian D borang soal selidik – S39, S40, S41, S42, S43, S44, S45, S46, S47, S48, S49, S50, S51, S52, S53). Tiada item yang terbalik (*reverse*) di dalam instrumen ini. Berdasarkan kepada kriteria dalam Rajah 4.2 di atas, keputusan bagi instrumen yang ditunjukkan dalam **Jadual 4.3** menunjukkan kesemua 15 item menunjukkan korelasi *inter-item* (>0.30) dan *item-total* yang tinggi. Justeru kesemua 15 item adalah *homogenous*. *Cronbach Alpha* adalah 0.92 dan merupakan tahap kebolehpercayaan yang baik bagi pengukuran ini. Apabila PCA dilaksanakan, KMO adalah tinggi nilainya (0.93>0.60) dan ujian Bartlett secara statistiknya adalah signifikan dengan p<0.05. Sebagai tambahan ujian *eigenvalues* dan *scree plot* menunjukkan hanya satu komponen sahaja ditemui dan kesemua nilai *factor loadings* melebihi 0.50

iaitu di antara 0.65 hingga 0.76. Sebagai kesimpulannya, kesemua 15 item (S39, S40, S41, S42, S43, S44, S45, S46, S47, S48, S49, S50, S51, S52, S53) adalah merupakan skala pengukuran yang *valid* dan *reliable* untuk kepimpinan diri dan pembolehubah komposit yang baru telah dinamakan sebagai Skor15_kepimpinan. Data terperinci analisis faktor adalah seperti di **Lampiran 9**.

Jadual 4.3

Analisis Data Awalan untuk Kepimpinan Diri

<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Korelasi inter-item</i>	<i>Korelasi item-total</i>	<i>KMO</i>	<i>Komponen</i>	<i>Ujian Bartlett</i>
0.92>0.70	Semua 15 item >0.30	Semua 15 item >0.50	0.93>0.60	1	p<0.05

4.3.4 Analisis Data Awalan – Kepelbagaian Tugas

Kepelbagaian tugas diukur dengan instrumen yang dibina menggunakan 10 item (Bahagian E borang soal selidik – S54, S55, S56, S57, S58, S59, S60, S61, S62, S63). Item S55, S57, S58, S60 dan S62 adalah merupakan soalan terbalik (*reverse*) dan skor bagi soalan-soalan tersebut dipastikan telah diterbalikkan semula sebelum melaksanakan analisis data awalan ini. Berdasarkan kepada kriteria dalam Rajah 4.2 di atas, keputusan bagi instrumen yang ditunjukkan dalam **Jadual 4.4** menunjukkan 4 item iaitu S55, S57, S60 dan S62 mempunyai korelasi *inter-item* yang rendah (<0.30) manakala 6 item lagi mempunyai korelasi *inter-item* yang tinggi yang menunjukkan kesemuanya adalah bersifat *homogenous*. Begitu juga dengan korelasi *item-total* yang tinggi (>0.50). *Cronbach Alpha* adalah memuaskan dan berada

pada tahap kebolehpercayaan yang tinggi ($>.70$). Apabila PCA dilaksanakan, terdapat nilai yang tinggi bagi KMO (>0.60) dan ujian Bartlett secara statistiknya adalah signifikan dengan $p<0.05$. Terdapat dua komponen diperolehi melalui ujian *eigenvalues* dan *scree plot* yang menunjukkan komponen-komponen tersebut menerangkan lebih varians berbanding item asal. Sehubungan itu, item S55, S57, S60 dan S62 telah dikeluarkan berdasarkan korelasi *inter-item* yang rendah dan keadaan di mana terdapat dua komponen.

Selepas empat item tersebut dikeluarkan, keputusan pada Jadual 4.4 menunjukkan kesemua 6 item adalah *homogenous* di mana kesemua pekali berada dalam julat yang boleh diterima untuk korelasi *inter-item* dan *item-total*. *Cronbach Alpha* adalah 0.85 dan berada pada tahap kebolehpercayaan yang boleh diterima bagi skala pengukuran tersebut. Apabila PCA dilaksanakan semula, KMO berada pada tahap yang tinggi ($0.86>0.60$) dan ujian Bartlett juga signifikan dengan $p<0.05$. Sebagai tambahan, ujian *eigenvalues* dan *scree plot* menunjukkan hanya terdapat satu komponen sahaja bagi instrumen ini dan kesemua nilai *factor loadings* melebihi 0.50 iaitu di antara 0.70 hingga 0.81. Kesimpulannya, kesemua 6 item (S54, S56, S58, S59, S61 dan S63) adalah merupakan skala pengukuran yang *valid* dan *reliable* untuk kepebagaian tugas dan pembolehubah komposit yang baru telah dinamakan sebagai Skor6_pelbagai. Data terperinci analisis faktor adalah seperti di **Lampiran 9**.

Jadual 4.4
Analisis Data Awalan untuk Kepelbagaian Tugas

<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Korelasi inter-item</i>	<i>Korelasi item-total</i>	KMO	Komponen	Ujian Bartlett
>0.70	4 item<0.30 6 item>0.30	Semua 10 item >0.50	>0.60	2	p<0.05



* Selepas 4 item dikeluarkan

<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Korelasi inter-item</i>	<i>Korelasi item-total</i>	KMO	Komponen	Ujian Bartlett
0.85>0.70	Semua 6 item >0.30	Semua 6 item >0.50	0.84>0.60	1	p<0.05

4.3.5 Analisis Data Awalan – Prestasi Kerja

Prestasi kerja diukur dengan instrumen yang dibina menggunakan 22 item (Bahagian F borang soal selidik – S64, S65, S66, S67, S68, S69, S70, S71, S72, S73, S74, S75, S76, S77, S78, S79, S80, S81, S82, S83, S84, S85). Item S68, S69, S71, S72 dan S81 adalah merupakan soalan terbalik (*reverse*) dan skor bagi soalan-soalan tersebut dipastikan telah diterbalikkan semula sebelum melaksanakan analisis data awalan ini. Berdasarkan kepada kriteria dalam Rajah 4.2 di atas, keputusan bagi instrumen yang ditunjukkan dalam **Jadual 4.5** di muka surat 89 menunjukkan kesemua 22 item menunjukkan korelasi *inter-item* yang tinggi (>0.30). Begitu juga dengan korelasi *item-total* yang tinggi (>0.50). *Cronbach Alpha* adalah memuaskan dan berada pada tahap kebolehpercayaan yang tinggi (>.70). Apabila PCA dilaksanakan, terdapat nilai yang tinggi bagi KMO (>0.60) dan ujian Bartlett secara statistiknya

adalah signifikan dengan $p < 0.05$. Walau bagaimanapun, terdapat tiga komponen diperolehi melalui ujian *eigenvalues* dan *scree plot* yang menunjukkan komponen-komponen tersebut menerangkan lebih varians berbanding item asal. Sehubungan itu, item S64, S65, S66, S67, S68, S69, S70, S71, S72, S81 dan S85 telah dikeluarkan berdasarkan keadaan di mana terdapat tiga komponen.

Selepas sebelas item tersebut dikeluarkan, keputusan pada Jadual 4.5 menunjukkan kesemua 11 item adalah *homogenous* di mana kesemua pekali berada dalam julat yang boleh diterima untuk korelasi *inter-item* dan *item-total*. *Cronbach Alpha* adalah 0.91 dan berada pada tahap kebolehpercayaan yang boleh diterima bagi skala pengukuran tersebut. Apabila PCA dilaksanakan semula, KMO berada pada tahap yang tinggi ($0.90 > 0.60$) dan ujian Bartlett juga signifikan dengan $p < 0.05$. Sebagai tambahan, ujian *eigenvalues* dan *scree plot* menunjukkan hanya terdapat satu komponen sahaja bagi instrumen ini dan kesemua nilai *factor loadings* melebihi 0.50 iaitu di antara 0.68 hingga 0.79. Kesimpulannya, kesemua 11 item (S73, S74, S75, S76, S77, S78, S79, S80, S82, S83, dan S84) adalah merupakan skala pengukuran yang *valid* dan *reliable* untuk kepelbagaian tugas dan pembolehubah komposit yang baru telah dinamakan sebagai Skor11_prestasi. Data terperinci analisis faktor adalah seperti di **Lampiran 9**.

Jadual 4.5
Analisi Data Awalan untuk Prestasi Kerja

<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Korelasi inter-item</i>	<i>Korelasi item-total</i>	KMO	Komponen	Ujian Bartlett
>0.70	22item>0.30	Semua 22 item >0.50	>0.60	3	p<0.05



* Selepas 11 item dikeluarkan

<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Korelasi inter-item</i>	<i>Korelasi item-total</i>	KMO	Komponen	Ujian Bartlett
0.91>0.70	Semua 11 item >0.30	Semua 11 item >0.50	0.90>0.60	1	p<0.05

4.3.6 Ujian Normaliti Konstruk Baru

Sebelum meneruskan sebarang pengujian hipotesis dan penilaian data melalui dapatan kajian, ujian normaliti dilaksanakan semula terhadap kesemua skor konstruk baru bagi memastikan data adalah bertaburan normal. Berdasarkan rujukan ujian normaliti awalan seperti para 3.10 di Bab 3, keputusan ujian “*Skewness*” dan “*Kurtosis*” konstruk baru juga didapati menepati ciri-ciri taburan normal seperti **Jadual 4.6** di muka surat 90. Data terperinci adalah seperti di **Lampiran 10**.

Jadual 4.6***Ujian Normaliti Konstruk Baru Dimensi Multi-Skilling dan Prestasi Kerja***

	<i>Vertical Multi-skilling</i>	<i>Horizontal Multi-skilling</i>	Prestasi Kerja
Min	4.0007	4.1701	4.1947
Median	4.1514	4.3333	4.1818
<i>5% Trimmed Mean</i>	4.0347	4.2080	4.2134
Sisihan Piawai	.51694	.56725	.47122
<i>Skewness</i>	-1.098	-1.139	-.478
<i>Kurtosis</i>	.442	.712	.209

4.3.7 Analisis Deskriptif

Sebanyak 350 borang soal selidik telah diedarkan kepada responden kajian yang dikenalpasti. Daripada jumlah tersebut, pengkaji telah berjaya memperolehi semula sebanyak 320 borang soal selidik yang dikembalikan. Walau bagaimanapun, hanya 304 borang soal selidik sahaja iaitu bersamaan 86.8% daripada keseluruhan populasi yang boleh digunakan bagi tujuan analisis. Taburan demografi responden dari segi tempoh berkhidmat, tempat berkhidmat, kelulusan tertinggi, jantina, umur dan status perkahwinan dapat dilihat kekerapan dan peratusannya seperti jadual di bawah. Data terperinci mengenai taburan demografi responden adalah seperti di **Lampiran 11**.

4.3.7.1 Taburan Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan

Jadual 4.7 adalah merupakan taburan responden mengikut tempoh masa mereka telah berkhidmat. Sebanyak 38.8% (n=118) responden telah berkhidmat 1 hingga 5 tahun manakala sebanyak 22% (n=67) responden telah berkhidmat selama 6 hingga 10 tahun. Responden yang telah berkhidmat

selama 11 hingga 15 tahun mewakili 13.8% (n=42) dan sebanyak 6.2% (n=19) telah berkhidmat di antara 16 hingga 20 tahun. Sebanyak 5.6% (n=17) responden adalah mewakili responden yang telah berkhidmat selama 21 hingga 25 tahun dan baki sebanyak 13.5% (n=41) responden yang berkhidmat selama 30 tahun ke atas. Data ini menunjukkan majoriti responden boleh dianggap masih baru di dalam perkhidmatan sebagai penjawat awam.

Jadual 4.7

Taburan Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan

	Tempoh Berkhidmat	Kekerapan	Peratus (%)
1	1-5 tahun	118	38.8
2	6-10 tahun	67	22.0
3	11-15 tahun	42	13.8
4	16-20 tahun	19	6.2
5	21-25 tahun	17	5.6
6	30 tahun ke atas	41	13.5
	Jumlah	304	100

4.3.7.2 Taburan Responden Mengikut Tempat Berkhidmat

Jadual 4.8 adalah merupakan taburan responden mengikut tempat mereka berkhidmat. Didapati bahawa sebanyak 12.8% (n=39) responden berkhidmat di Institut Penyelidikan Sains dan Teknologi Pertahanan (STRIDE), 15.5% (n=47) berkhidmat di Bahagian Pengurusan Sumber Manusia (BPSM), 3.9% (n=12) responden berkhidmat di Bahagian Audit dan Siasatan Am (BADSA), 27.6% (n=84) responden di Jabatan Latihan Khidmat Negara (JLKN). Seterusnya 12.8% (n=39) responden berkhidmat di Bahagian Pembangunan,

14.8% (n=45) responden berkhidmat di Bahagian Perolehan manakala 12.5% (n=38) responden lagi berkhidmat di Bahagian Kewangan.

Jadual 4.8

Taburan Responden Mengikut Tempat Berkhidmat

	Tempat Berkhidmat	Kekerapan	Peratus (%)
1	STRIDE	39	12.8
2	BHG PSM	47	15.5
3	BADSA	12	3.9
4	JLKN	84	27.6
5	BHG PEMBANGUNAN	39	12.8
6	BHG PEROLEHAN	45	14.8
7	BHG KEWANGAN	38	12.5
Jumlah		304	100

4.3.7.3 Taburan Responden Mengikut Kelulusan Tertinggi

Jadual 4.9 adalah merupakan taburan mengikut kelulusan tertinggi yang dicapai oleh responden. Didapati bahawa sebanyak 12.8% (n=39) responden memiliki Ijazah Sarjana Muda manakala 29.9% (n=91) responden pula memiliki Diploma atau STPM. Majoriti responden iaitu sebanyak 55.3% (n=168) responden memiliki Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) manakala bakinya sebanyak 2.0% (n=6) memiliki Sijil Rendah Pelajaran (SRP) atau Penilaian Mengenah Rendah (PMR).

Jadual 4.9***Taburan Responden Mengikut Kelulusan Tertinggi***

	Kelulusan	Kekerapan	Peratus (%)
1	Sarjana Muda	39	12.8
2	Diploma/STPM	91	29.9
3	SPM	168	55.3
4	SRP/PMR	6	2.0
	Jumlah	304	100

4.3.7.4 Taburan Responden Mengikut Jantina

Taburan responden mengikut jantina di mana ialah sejumlah 52% (n=158) adalah merupakan kakitangan lelaki manakala bakinya sebanyak 48% (n=146) adalah perempuan. Taburan mengikut jantina responden kelihatan agak seimbang di antara lelaki dan perempuan. **Jadual 4.10** di bawah menunjukkan taburan responden mengikut jantina.

Jadual 4.10***Taburan Responden Mengikut Jantina***

	Jantina	Kekerapan	Peratus (%)
1	Lelaki	158	52.0
2	Perempuan	146	48.0
	Jumlah	304	100

4.3.7.5 Taburan Responden Mengikut Umur

Bagi kategori umur pula, **Jadual 4.11** menunjukkan responden yang paling banyak diwakili oleh 28.6% (n=87) iaitu responden yang berumur antara 26 hingga 30 tahun, diikuti 22% (n=67) responden berumur 31 hingga 35 tahun

dan sebanyak 21.4% (n=65) yang mewakili responden yang berumur melebihi 40 tahun. Manakala 15.5% (n=47) responden di dalam kumpulan umur 21 hingga 25 tahun dan 12.2% (n=37) responden berumur di antara 36 hingga 40 tahun. Selebihnya hanya 0.3% (n=1) responden sahaja berumur kurang daripada 20 tahun.

Jadual 4.11
Taburan Responden Mengikut Umur

	Umur	Kekerapan	Peratus (%)
1	20 tahun ke bawah	1	0.3
2	21 – 25 tahun	47	15.5
3	26 – 30 tahun	87	28.6
4	31 – 35 tahun	67	22.0
5	36 – 40 tahun	37	12.2
6	40 tahun ke atas	65	21.4
Jumlah		304	100

4.3.7.6 Taburan Responden Mengikut Status Perkahwinan

Bagi status perkahwinan pula, jumlah taburan responden yang berkahwin dan bujang adalah tidak jauh berbeza di mana 65.5% (n=199) responden telah berkahwin manakala 34.5% (n=105) daripada mereka masih bujang. Taburan responden mengikut status perkahwinan adalah seperti di **Jadual 4.12**.

Jadual 4.12
Taburan Responden Mengikut Status Perkahwinan

	Status Perkahwinan	Kekerapan	Peratus (%)
1	Bujang	105	34.5
2	Berkahwin	199	65.5
3	Lain-lain	0	0
Jumlah		304	100

4.3.7.7 Analisa Tahap *Multi-skilling* dan Prestasi Kerja Di Kalangan Kakitangan Sokongan Awam

Bagi tujuan mengenalpasti tahap kepelbagaian kemahiran responden, pengkaji telah menggunakan analisis deskriptif terhadap data-data yang telah dikumpul. Analisis ini digunakan untuk mengetahui tahap pencapaian responden terhadap pembolehubah bersandar (prestasi kerja) dan juga dimensi pembolehubah bebas (*multi-skilling*) berdasarkan analisis purata dan sisihan piawai yang diperolehi. Di dalam kajian ini, kesemua pembolehubah bersandar dan bebas menggunakan skala *Likert* 5-mata. Ringkasan analisis kedua-dua pembolehubah bebas tersebut adalah seperti di **Jadual 4.13** berikut:

Jadual 4.13

Ringkasan Analisis Deskriptif Bagi Dimensi Multi-skilling dan Prestasi Kerja

	Min	Sisihan Piawai	Serakan	Skewness	Kurtosis
Prestasi Kerja	4.1947	.47122	2.18	-.478	.209
<i>Vertical Multi-skilling</i>	4.0007	.51694	2.35	-1.098	.442
<i>Horizontal Multi-skilling</i>	4.1701	.56725	2.83	-1.139	.712

Min bagi pembolehubah bersandar iaitu prestasi kerja adalah 4.19. Ianya dilihat berada pada tahap yang tinggi dan amat baik jika diterjemahkan pada skala *Likert* 5-mata. Manakala nilai *skewness* (-.478) dan *kurtosis* (.209) dengan serakan 2.18 menunjukkan bahawa ianya bertaburan normal yang tinggi (menghampiri nilai 0). Keadaan ini menunjukkan bahawa prestasi kerja kakitangan sokongan berada pada tahap yang tinggi.

Bagi pembolehubah bebas (*vertical multi-skilling*), ia juga berada di tahap yang agak tinggi. Situasi ini dibuktikan dengan nilai min yang baik iaitu 4.00 dengan serakan 2.35. Nilai *skewness* (-1.098) menunjukkan taburan data adalah pencong ke kiri dengan jumlah yang tinggi pada skor 4 hingga 5 pada skala *Likert* 5-mata. Manakala nilai *kurtosis* (.442) pula menunjukkan agihan responden agak memuncak (*peaked*) pada skor 4. Kesemua keadaan tersebut menunjukkan bahawa kemahiran *vertical* kakitangan sokongan berada pada tahap yang baik.

Begitu juga bagi pembolehubah bebas seterusnya (*horizontal multi-skilling*), ia juga berada di tahap yang agak tinggi dengan dengan nilai min yang baik iaitu 4.17 dan serakan 2.83. Nilai *skewness* (-1.139) menunjukkan taburan data juga adalah pencong ke kiri dengan jumlah yang tinggi pada skor 4 hingga 5 pada skala *Likert* 5-mata. Manakala nilai *kurtosis* (.712) pula menunjukkan agihan responden terlalu memuncak (*peaked*) pada skor 4 hingga 4.5. Keadaan ini menunjukkan bahawa kemahiran *horizontal* kakitangan sokongan berada pada tahap yang agak baik.

4.3.7.8 Analisa Statistik Inferensi

Bagi menguji hipotesis-hipotesis yang telah dibentuk pada peringkat awal kajian, analisis statistik inferensi telah digunakan. Di dalam pengujian melalui kaedah ini, ujian T-tests dan ANOVA sehalu serta ujian *Post Hoc* digunakan untuk menguji hipotesis 1 manakala ujian korelasi *Pearson* pula digunakan untuk menguji hipotesis 2 dan hipotesis 3. Bagi tujuan menguji hipotesis 4 pula, ujian Regresi Pelbagai Piawai telah digunakan.

Pengujian Hipotesis 1

A) Ujian T-test

Ujian ini dijalankan untuk mengesahkan sama ada terdapat perbezaan yang signifikan antara prestasi kerja berdasarkan faktor demografi jantina (Ho 1.1) kakitangan sokongan. Memandangkan jumlah respondenya adalah hampir sama banyak maka ujian ini dapat membantu pengujian terhadap hipotesis 1 (para 2.6 dan 4.2). Oleh kerana faktor jantina melibatkan dua kumpulan yang berbeza iaitu lelaki dan perempuan, maka perbandingan skor min adalah sesuai menggunakan kaedah *independent-samples T-test*.

Berdasarkan **Jadual 4.14** berikut yang menunjukkan hasil ujian *T-test* bagi prestasi kerja berdasarkan jantina, didapati bahawa nilai signifikan untuk *Levene's Test* iaitu 0.017 adalah lebih rendah daripada 0.05, justeru bacaan terhadap lajur *Equal variances not assumed* perlu dilakukan. Di samping itu juga, bagi melihat sama ada terdapat perbezaan di antara lelaki dan perempuan terhadap prestasi kerja, maka nilai *Sig. (2-tailed)* perlu dilihat. Memandangkan bagi ujian ini, nilai tersebut adalah rendah daripada 0.05, maka **terdapat perbezaan signifikan** di dalam skor untuk lelaki (min = 4.11, sisihan piawai = 0.51) dan perempuan (min = 4.29, sisihan piawai = 0.4). Untuk melihat kadar perbezaan di dalam prestasi kerja yang diterangkan oleh kumpulan jantina lelaki dan perempuan, maka prosedur pengiraan *Eta squared* dijalankan seperti berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Eta squared} &= \frac{t^2}{t^2 + (N_1 + N_2 - 2)} \\
 &= \frac{-3.396 (-3.396)}{-3.396 (-3.396) + [158 + 146 - 2]} \\
 &= 0.04
 \end{aligned}$$

Sehubungan itu, magnitud perbezaan dalam min (perbezaan min = -0.18, tahap keyakinan 95%: -0.28 hingga -0.08) faktor jantina terhadap prestasi kerja adalah kecil (Cohen, 1988) yang dipetik daripada Pallant, (2011). Data terperinci ujian adalah seperti di **Lampiran 12**.

Jadual 4.14

Hasil T-test Prestasi Kerja Berdasarkan Faktor Demografi Jantina

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Equal variances assumed	5.724	.017	-3.363	302	.001	-.17893
Equal variances not assumed			-3.396	294.242	.001	-.17893

Manakala bagi **Jadual 4.15** pula menunjukkan hasil ujian *T-test* bagi perbezaan *multi-killing* berdasarkan jantina (H_0 1.5). Didapati bahawa nilai signifikan untuk *Levene's Test* iaitu 0.00 juga adalah lebih rendah daripada 0.05, justeru bacaan terhadap lajur *Equal variances not assumed* perlu

dilakukan. Seterusnya, bagi melihat sama ada terdapat perbezaan di antara lelaki dan perempuan terhadap *multi-skilling*, maka nilai *Sig. (2-tailed)* perlu dilihat. Memandangkan bagi ujian ini, nilai tersebut adalah rendah daripada 0.05, maka **terdapat perbezaan signifikan** di dalam skor untuk lelaki (min = 4.00, sisihan piawai = 0.64) dan perempuan (min = 4.18, sisihan piawai = 0.31). Untuk melihat sejauh mana kadar perbezaan di dalam *multi-skilling* yang dapat diterangkan oleh kumpulan jantina lelaki dan perempuan, maka prosedur pengiraan *Eta squared* dijalankan seperti berikut:

$$\begin{aligned}
 \textit{Eta squared} &= \frac{t^2}{t^2 + (N_1 + N_2 - 2)} \\
 &= \frac{-3.187 (-3.187)}{-3.187 (-3.187) + [158 + 146 - 2]} \\
 &= 0.03
 \end{aligned}$$

Daripada pengiraan yang dibuat dapat dilihat bahawa magnitud perbezaan dalam min (perbezaan min = -0.19, tahap keyakinan 95%: -0.30 hingga -0.07) faktor jantina terhadap *multi-skilling* adalah kecil (Cohen, 1988) yang dipetik daripada Pallant (2011). Data terperinci ujian juga adalah seperti di **Lampiran 12**.

Jadual 4.15***Hasil T-test Multi-skilling Berdasarkan Faktor Demografi Jantina***

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Equal variances assumed	103.43	.000	-3.187	302	.002	-.185
Equal variances not assumed			-3.266	231.167	.001	-.185

B) Ujian ANOVA sehala dan *Post Hoc* Bagi Prestasi Kerja dan *Multi-skilling* Berdasarkan Faktor Demografi

Untuk mengesahkan perbezaan di antara pembolehubah bersandar (prestasi kerja) dan pembolehubah bebas (*multi-skilling*) dengan faktor demografi yang lain iaitu tempoh berkhidmat, kelulusan tertinggi dan umur, maka ujian ANOVA sehala dan *Post Hoc* sesuai untuk digunakan. Memandangkan ketiga-tiga faktor demografi tersebut mempunyai lebih daripada tiga tahap atau kumpulan, maka ujian ini dilihat sesuai untuk digunakan. Ujian ini juga bertujuan untuk menguji hipotesis nul yang telah dinyatakan di para 2.6 di samping mencapai objektif kajian di Bab 1. Bagi membuktikan hipotesis 1, maka ujian dijalankan terhadap prestasi kerja (Ho 1.2, Ho 1.3 dan Ho 1.4) dan *multi-skilling* (Ho 1.6, Ho 1.7 dan Ho 1.8) dengan faktor demografi. Data terperinci ujian adalah seperti di **Lampiran 13**.

Ujian ANOVA sehalu dan Post-Hoc bagi Prestasi Kerja Berdasarkan Faktor Demografi

Berdasarkan **Jadual 4.16** berikut yang menunjukkan hasil ujian ANOVA sehalu bagi prestasi kerja dengan tempoh berkhidmat (H_0 1.2), didapati nilai signifikan yang diperolehi adalah rendah daripada tahap signifikan 0.05 untuk 6 kumpulan tempoh berkhidmat; $F = 3.607$ ($df = 5, 298$), $p = 0.003$ dan dengan itu **H_0 1.2 ditolak**. Maka hasil kajian ini mendapati bahawa **terdapat perbezaan** yang signifikan antara prestasi kerja berdasarkan tempoh berkhidmat. Untuk mengetahui kumpulan tempoh berkhidmat yang manakah menunjukkan perbezaan min yang sebenar, maka ujian *Post Hoc* dilakukan. Melalui ujian tersebut yang menggunakan *Tukey HSD*, didapati bahawa skor min untuk kumpulan 6 hingga 10 tahun (min = 4.08, sisihan piawai = 0.58) adalah berbeza secara signifikan dengan kumpulan 16 hingga 20 tahun (min = 3.94, sisihan piawai = 0.44) dan kumpulan 30 tahun ke atas (min = 4.38, sisihan piawai = 0.41).

Jadual 4.16
Hasil Ujian ANOVA Sehalu Terhadap Prestasi Kerja Berdasarkan Tempoh Berkhidmat

Prestasi Kerja	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.840	5	.768	3.607	.003
Within Groups	63.441	298	.213		
Total	67.280	303			

Berdasarkan **Jadual 4.17** yang menunjukkan hasil ujian ANOVA sehalu bagi prestasi kerja dengan kelulusan tertinggi (H_0 1.3), didapati nilai signifikan

yang diperolehi adalah rendah daripada tahap signifikan 0.05 untuk 3 kumpulan (setelah dikodkan semula daripada 5 kumpulan) kelulusan tertinggi; $F = 3.945$ ($df = 2, 301$), $p = 0.02$ dan dengan itu **Ho 1.3 ditolak**. Maka hasil kajian ini mendapati bahawa **terdapat perbezaan** yang signifikan antara prestasi kerja berdasarkan kelulusan tertinggi. Untuk mengetahui kumpulan tahap pendidikan yang manakah menunjukkan perbezaan min yang sebenar, maka ujian *Post Hoc* dilakukan. Didapati bahawa skor min untuk kumpulan Diploma/STPM (min = 4.27, sisihan piawai = 0.42) adalah berbeza secara signifikan dengan kumpulan SPM dan ke bawah (min = 4.13, sisihan piawai = 0.49).

Jadual 4.17

Hasil Ujian ANOVA Sehala Terhadap Prestasi Kerja Berdasarkan Kelulusan Tertinggi

Prestasi Kerja

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.718	2	.859	3.945	.02
Within Groups	65.562	301	.218		
Total	67.280	303			

Berdasarkan **Jadual 4.18** berikut pula yang menunjukkan hasil ujian ANOVA sehala bagi prestasi kerja dengan umur (Ho 1.4), didapati nilai signifikan yang diperolehi adalah tinggi daripada tahap signifikan 0.05 untuk 3 kumpulan (setelah dikodkan semula daripada 6 kumpulan) umur; $F = 1.712$ ($df = 2, 301$), $p = 0.18$ dan dengan itu **Ho 1.4 gagal untuk ditolak**. Maka hasil kajian ini

mendapati bahawa **tidak terdapat perbezaan** yang signifikan antara prestasi kerja berdasarkan umur.

Jadual 4.18

Hasil Ujian ANOVA Sehala Terhadap Prestasi Kerja Berdasarkan Umur

Prestasi Kerja

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.757	2	.378	1.712	.18
Within Groups	66.524	301	.221		
Total	67.280	303			

Ujian ANOVA sehala dan Post-Hoc bagi Multi-skilling Berdasarkan Faktor Demografi

Berdasarkan **Jadual 4.19** seterusnya yang menunjukkan hasil ujian ANOVA sehala bagi *multi-skilling* dengan tempoh perkhidmatan (Ho 1.6), didapati nilai signifikan yang diperolehi adalah rendah daripada tahap signifikan 0.05 untuk 6 kumpulan tempoh berkhidmat; $F = 2.353$ ($df = 5, 298$), $p = 0.04$ dan dengan itu **Ho 1.6 ditolak**. Maka hasil kajian ini mendapati bahawa **terdapat perbezaan** yang signifikan antara *multi-skilling* berdasarkan tempoh berkhidmat.

Jadual 4.19

Hasil Ujian ANOVA Sehala Terhadap Multi-skilling Berdasarkan Tempoh Berkhidmat

Multi-skilling

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.039	5	.608	2.353	.04
Within Groups	76.951	298	.258		
Total	79.990	303			

Berdasarkan **Jadual 4.20** berikut yang menunjukkan hasil ujian ANOVA sehala bagi *multi-skilling* dengan kelulusan tertinggi (H_0 1.7), didapati nilai signifikan yang diperolehi adalah rendah daripada tahap signifikan 0.05 untuk 3 kumpulan (setelah dikodkan semula daripada 5 kumpulan) tahap pendidikan; $F = 6.633$ ($df = 2, 301$), $p = 0.002$ dan dengan itu **H_0 1.7 ditolak**. Maka hasil kajian ini mendapati bahawa **terdapat perbezaan** yang signifikan antara *multi-skilling* berdasarkan kelulusan tertinggi. Untuk mengetahui kumpulan tahap pendidikan yang manakah menunjukkan perbezaan min yang sebenar, maka ujian *Post Hoc* dilakukan. Didapati bahawa skor min untuk kumpulan Sarjana Muda (min = 4.21, sisihan piawai = 0.36) adalah berbeza secara signifikan dengan kumpulan Diploma/STPM (min = 4.20, sisihan piawai = 0.44) dan kumpulan SPM dan ke bawah (min = 3.99, sisihan piawai = 0.56).

Jadual 4.20

Hasil Ujian ANOVA Sehala Terhadap Multi-skilling Berdasarkan Kelulusan Tertinggi

Multi-skilling

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.377	2	1.688	6.633	.002
Within Groups	76.613	301	.255		
Total	79.990	303			

Berdasarkan **Jadual 4.21** di bawah yang menunjukkan hasil ujian ANOVA sehala bagi *multi-skilling* dengan umur (H_0 1.8), didapati nilai signifikan yang diperolehi adalah tinggi daripada tahap signifikan 0.05 untuk 3 kumpulan (setelah dikodkan semula daripada 6 kumpulan) umur; $F = 2.448$ ($df = 2, 301$), $p = 0.09$ dan dengan itu **H_0 1.8 gagal untuk ditolak**. Maka hasil kajian ini mendapati bahawa **tidak terdapat perbezaan** yang signifikan antara *multi-skilling* berdasarkan umur.

Jadual 4.21

Hasil Ujian ANOVA Sehala Terhadap Multi-skilling Berdasarkan Umur

Multi-skilling

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.280	2	.640	2.448	.09
Within Groups	78.709	301	.261		
Total	79.990	303			

Pengujian Hipotesis 2

Ujian Korelasi *Pearson* Antara *Vertical Multi-skilling* Dengan Prestasi Kerja

Bagi mengesahkan hubungkait di antara pembolehubah bersandar dan pembolehubah bebas selaras dengan objektif kajian seperti di Bab 1, maka ujian korelasi ini digunakan. Ujian ini juga digunakan untuk membuktikan hipotesis yang telah dibina di dalam Bab 2. Data terperinci ujian ini adalah seperti di **Lampiran 14**.

Hasil ujian Korelasi *Pearson* seperti di **Jadual 4.22** di bawah yang dilakukan antara dimensi *vertical multi-skilling* dengan prestasi kerja menunjukkan bahawa dimensi *vertical multi-skilling* mempunyai nilai signifikan 0.00 iaitu lebih rendah dari nilai signifikan 0.01, maka dengan itu **Ho 2 adalah ditolak**. Hasil ujian mendapati bahawa dimensi *vertical multi-skilling* mempunyai korelasi yang **signifikan, sederhana (Hair et al., 2003) dan positif** dengan prestasi kerja ($r = .61$, $n = 304$, $p < 0.01$). Hasil ujian jelas menunjukkan bahawa ketinggian tahap kepelbagaian kemahiran menegak (*vertical multi-skilling*) adalah berkait dengan ketinggian tahap prestasi kerja.

Jadual 4.22

Hasil Ujian Korelasi *Pearson* Dimensi *Vertical Multi-skilling* dengan Prestasi Kerja

Pembolehubah		Skor11_Prestasi	Vertical
Skor11_Prestasi	Pearson Correlation	1	.606**
	Sig. (2-tailed)		.00
	N	304	304

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pengujian Hipotesis 3

Ujian Korelasi *Pearson* Antara *Horizontal Multi-skilling* Dengan Prestasi Kerja

Hasil ujian Korelasi *Pearson* seperti di **Jadual 4.23** di bawah antara dimensi *horizontal multi-skilling* dengan prestasi kerja menunjukkan bahawa dimensi *horizontal multi-skilling* mempunyai nilai signifikan 0.00 iaitu lebih rendah dari nilai signifikan 0.01, maka dengan itu **Ho 3 adalah ditolak**. Hasil ujian mendapati bahawa dimensi *horizontal multi-skilling* mempunyai korelasi yang signifikan, sederhana (Hair et al., 2003) dan positif dengan prestasi kerja ($r = .59$, $n = 304$, $p < 0.01$). Hasil ujian jelas menunjukkan bahawa ketinggian tahap kepelbagaian kemahiran melintang (*horizontal multi-skilling*) adalah berkait dengan ketinggian tahap prestasi kerja.

Jadual 4.23

Hasil Ujian Korelasi *Pearson* Dimensi *Horizontal Multi-skilling* dengan Prestasi Kerja

Pembolehubah		Skor11_Prestasi	Horizontal
Skor11_Prestasi	Pearson	1	.593**
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		.00
N		304	304

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Secara keseluruhannya, ringkasan dapatan kajian yang diperolehi melalui ujian ini adalah seperti di dalam **Jadual 4.24** berikut:

Jadual 4.24
Ringkasan Dapatan Ujian Korelasi

	Hipotesis Kajian	Dapatan
Ho 2	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara <i>vertical multi-skilling</i> dengan prestasi kerja kakitangan sokongan	Ho 2 ditolak
Ho 3	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara <i>horizontal multi-skilling</i> dengan prestasi kerja kakitangan sokongan	Ho 3 ditolak

Pengujian Hipotesis 4

Ujian Regresi Berganda Piawai Antara Elemen-Elemen *Multi-skilling* Dengan Prestasi Kerja

Ujian ini digunakan untuk mengetahui kekuatan pengaruh antara faktor-faktor pembolehubah bersandar dan pembolehubah bebas seiring dengan objektif kajian yang dinyatakan dalam Bab 1 selain membuktikan hipotesis terkandung dalam Bab 2. Data terperinci ujian adalah seperti di **Lampiran 15**.

Sebelum ujian regresi dijalankan terhadap elemen pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar, analisis awalan terhadap andaian *multicollinearity* telah dilaksanakan. Pembolehubah-pembolehubah bebas mempunyai hubungan dengan pembolehubah bersandar (*vertical multi-skilling* = 0.61, *horizontal multi-skilling* = 0.59) melebihi tahap yang dikehendaki (>0.30) (Pallant, 2011). Nilai *tolerance* kesemua elemen *multi-skilling* (.49, .31, .35 dan .34) adalah tidak kurang daripada 0.10 yang menunjukkan andaian *multicollinearity* tidak dilanggari. Begitu juga dengan nilai *variance inflation factor* (VIF) kesemua elemen *multi-skilling* iaitu 2.04, 3.25, 2.85 dan 2.91 berada di bawah 10.

Pemeriksaan terhadap andaian normaliti, lineariti dan *homoscedascity* juga dilaksanakan di mana kesemua titik terletak pada garis yang agak lurus dari pepenjuru bawah sebelah kiri ke pepenjuru kanan di bahagian atas (*normal probability plot*). Di samping itu juga, *residuals* secara kasarnya teragih dalam bentuk segiempat (*scatterplot*) dengan kesemua skor tertumpu di bahagian tengah (sepanjang titik 0).

Melalui ujian ini, hasil yang diperolehi seperti di **Jadual 4.25** menunjukkan bahawa model yang digunakan bagi tujuan kajian ini (*multi-skilling*) menerangkan sebanyak 40.4% varians di dalam prestasi kerja. Ini bermakna, sebanyak 40.4% perubahan di dalam prestasi kerja adalah disebabkan oleh perubahan yang diakibatkan oleh kombinasi elemen kepelbagaian tugas, kepimpinan diri, penyeliaan sendiri dan kawal selia sendiri.

Justeru, hanya **40.4%** sahaja elemen *multi-skilling* yang mempengaruhi prestasi kerja manakala sebanyak **59.6%** lagi adalah disebabkan oleh faktor-faktor lain. Secara keseluruhannya, ujian regresi yang dilakukan ini menunjukkan nilai signifikan yang lebih rendah bagi model pembolehubah bersandar iaitu *multi-skilling* ($p = 0.00$) daripada nilai signifikan 0.05 yang ditetapkan. Oleh itu, kajian ini mendapati bahawa **terdapat pengaruh yang signifikan** oleh *multi-skilling* terhadap prestasi kerja.

Jadual 4.25
Ujian Penilaian Model Regresi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.636 ^a	.404	.396	.366

a. Predictors: (Constant), Skor6_kepelbagaian, Skor6_penyeliaan, Skor15_kepimpinan, Skor8_kawalselia

b. Dependent Variable: Skor11_prestasi

Bagi melihat elemen *multi-skilling* manakah yang merupakan penentu terbaik terhadap prestasi kerja, maka perbandingan sumbangan oleh setiap daripada elemen tersebut dilakukan. Merujuk **Jadual 4.26** dan bacaan nilai *Beta* (*standardised coefficients*) yang diperolehi, didapati bahawa elemen kepelbagaian tugas (0.28) memberikan sumbangan yang kuat dan unik terhadap prestasi kerja. Ianya diikuti oleh elemen kepimpinan diri (0.19), penyeliaan sendiri (0.12) dan kawal selia sendiri (0.12). Walau bagaimanapun, daripada kesemua elemen tersebut, hanya kepelbagaian tugas ($p = 0.00$), kepimpinan diri ($p = 0.01$) dan penyeliaan sendiri ($p = 0.05$) sahaja yang secara signifikannya menyumbang terhadap ramalan prestasi kerja. Satu elemen lagi iaitu kawal selia sendiri ($p = 0.13$) tidak menyumbang secara signifikan di dalam meramalkan prestasi kerja yang berkemungkinan disebabkan oleh pertindihan dengan elemen-elemen lain di dalam model kajian ini.

Jadual 4.26
Ujian Penentu Ramalan Prestasi Kerja

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.697	.194		8.728	.00
	Skor6_penyeliaan	.075	.039	.124	1.944	.05
	Skor8_kawalselia	.116	.077	.122	1.511	.13
	Skor15_kepimpinan	.185	.075	.186	2.473	.01
	Skor6_kepelbagaian	.235	.063	.282	3.709	.00

a. Dependent Variable: Skor11_prestasi

Di samping itu, bagi tujuan pembinaan persamaan regresi (*regression equation*), model regresi yang boleh dihasilkan bagi mengukur prestasi kerja di kalangan kakitangan sokongan awam adalah seperti di dalam **Rajah 4.3** berikut:

Jadikan,

Y = Prestasi Kerja (pembolehubah bersandar)

X₁ = Penyeliaan Kendiri (pembolehubah bebas)

X₂ = Kawal Selia Kendiri (pembolehubah bebas)

X₃ = Kepimpinan Diri (pembolehubah bebas)

X₄ = Kepimpinan Diri (pembolehubah bebas)

e = Ralat

Model Regresi Berganda

$$Y = 1.697 + 0.075**X_1 + 0.116X_2 + 0.185**X_3 + 0.235**X_4 + e$$

Rajah 4.3
Model Analisa Regresi Berganda

iaitu:

1.697 adalah pemalar yang memotong paksi Y, Prestasi kerja.

0.075 adalah sebahagian daripada kecerunan hubungan linear antara penyeliaan sendiri dan prestasi kerja. Ini bermakna, kenaikan satu unit penyeliaan sendiri akan menyebabkan peningkatan dalam prestasi kerja sebanyak 0.075 unit, dengan andaian faktor-faktor lain tidak berubah.

0.116 adalah sebahagian daripada kecerunan hubungan linear antara kawal selia sendiri dan prestasi kerja. Ini bermakna, kenaikan satu unit kawal selia sendiri akan meningkatkan prestasi kerja sebanyak 0.116 unit, dengan andaian faktor-faktor lain tidak berubah.

0.185 adalah sebahagian daripada kecerunan hubungan linear antara kepimpinan diri dan prestasi kerja. Ini bermakna, kenaikan satu unit kepimpinan diri akan menyebabkan peningkatan dalam prestasi kerja sebanyak 0.185 unit, dengan andaian faktor-faktor lain tidak berubah.

0.235 adalah sebahagian daripada kecerunan hubungan linear antara kepelbagaian tugas dan prestasi kerja. Ini bermakna, kenaikan satu unit kepelbagaian tugas akan menyebabkan peningkatan dalam prestasi kerja sebanyak 0.235 unit, dengan andaian faktor-faktor lain tidak berubah.

Keseluruhannya, model regresi berganda tersebut adalah berdasarkan formula berikut:

$$\text{Prestasi kerja} = 1.697 + 0.075 \text{ penyeliaan sendiri} + 0.116 \text{ kawal selia sendiri} + 0.185 \text{ kepimpinan diri} + 0.235 \text{ kepelbagaian tugas}$$

4.4 Rumusan

Setelah analisa dilakukan dengan menggunakan ujian statistik yang tertentu, didapati bahawa terdapat perbezaan yang signifikan di antara prestasi kerja dan *multi-skilling* berdasarkan faktor demografi seperti jantina, tempoh berkhidmat, kelulusan tertinggi. Manakala bagi faktor umur pula didapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan. Hasil penemuan kajian seterusnya menunjukkan bahawa dua dimensi *multi-skilling* yang dikaji iaitu *vertical multi-skilling* dan *horizontal multi-skilling* mempunyai perhubungan dengan prestasi kerja. Kedua-dua dimensi tersebut mempunyai hubungan yang sederhana dengan prestasi kerja. Hasil analisis yang dijalankan juga mendapati bahawa pembolehubah *multi-skilling* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja. Ringkasan dapatan kajian adalah seperti di **Jadual 4.27**. Walau bagaimanapun, hanya tiga elemen iaitu kepelbagaian tugas, kepimpinan diri dan penyeliaan sendiri sahaja yang mempengaruhi prestasi kerja secara signifikan dan merupakan penentu terbaik bagi ramalan prestasi kerja. Seterusnya perbincangan dan rumusan berkaitan analisa dapatan kajian ini akan dihuraikan di dalam Bab 5.

Jadual 4.27
Ringkasan Dapatan Kajian

	Hipotesis Kajian	Dapatan
Ho 1	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara prestasi kerja dan <i>multi-skilling</i> berdasarkan faktor demografi kakitangan sokongan.	
	Ho 1.1 – Prestasi kerja berdasarkan jantina	Ditolak
	Ho 1.2 – Prestasi kerja berdasarkan tempoh berkhidmat	Ditolak
	Ho 1.3 – Prestasi kerja berdasarkan kelulusan tertinggi	Ditolak
	Ho 1.4 – Prestasi kerja berdasarkan umur	Gagal Ditolak
	Ho 1.5 – <i>Multi-skilling</i> kerja berdasarkan jantina	Ditolak
	Ho 1.6 – <i>Multi-skilling</i> berdasarkan tempoh berkhidmat	Ditolak
	Ho 1.7 – <i>Multi-skilling</i> berdasarkan kelulusan tertinggi	Ditolak
	Ho 1.8 – <i>Multi-skilling</i> berdasarkan umur	Gagal Ditolak
Ho 2	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara <i>vertical multi-skilling</i> dengan prestasi kerja kakitangan sokongan	Ditolak
Ho 3	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara <i>horizontal multi-skilling</i> dengan prestasi kerja kakitangan sokongan	Ditolak
Ho 4	Tidak terdapat pengaruh <i>multi-skilling</i> terhadap prestasi kerja kakitangan sokongan.	Ditolak

BAB 5

PERBINCANGAN DAN CADANGAN

5.1 Pengenalan

Di dalam bab ini, perbincangan ke atas dapatan kajian yang ditemui akan dilakukan. Setiap perbincangan yang dilakukan adalah bersandarkan kepada analisa dan keputusan pengujian hipotesis-hipotesis yang telah dibentuk di dalam Bab 2. Di samping itu, ianya juga bertujuan untuk menjawab persoalan dan objektif kajian seperti yang telah dinyatakan di Bab 1. Seterusnya, cadangan-cadangan dan syor mengenai kajian yang boleh dilakukan pada masa hadapan bagi tujuan penambahbaikan juga dinyatakan di dalam bab ini.

5.2 Tahap Prestasi Kerja Di Kalangan Kakitangan Sokongan Awam

Jadual 5.1 di bawah menunjukkan keputusan min yang tertinggi bagi melihat tahap prestasi kerja di kalangan kakitangan sokongan awam di Kementerian Pertahanan. Sebanyak 4 kategori demografi yang terdiri daripada tempoh berkhidmat, kelulusan tertinggi, jantina dan umur telah dianalisa bagi melihat tahap prestasi kerja mereka.

Jadual 5.1

Keputusan Analisa Min Tertinggi Bagi Prestasi Kerja

Pembolehubah	Demografi	Analisa	Min
Prestasi Kerja	Tempoh Berkhidmat	30 tahun ke atas	4.38
	Kelulusan Tertinggi	Sarjana Muda	4.30
	Jantina	Perempuan	4.29
	Umur	36 tahun ke atas	4.26

5.2.1 Tahap Prestasi Kerja Berdasarkan Tempoh Berkhidmat

Hasil kajian mendapati bahawa kakitangan sokongan yang telah berkhidmat melebihi daripada 30 tahun menunjukkan prestasi kerja yang tinggi. Dengan ilmu pengetahuan yang banyak hasil daripada pendedahan melalui kursus, *on the job training* dan memiliki pengalaman yang luas sepanjang perkhidmatan, telah menjadikan golongan kakitangan sokongan ini berupaya mempamirkan satu tahap prestasi kerja yang berkesan serta cemerlang. Hasil daripada pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki juga menjadikan mereka ini mempunyai kemahiran-kemahiran yang tertentu dan bersesuaian dengan bidang tugas. Situasi ini secara tidak langsung mampu menyerlahkan lagi prestasi kerja mereka. Keadaan ini disokong oleh Ismail, Ching Sieng, Mohd Na'eim, Noor Faizzah dan Ali (2009) yang menyatakan bahawa tempoh perkhidmatan juga turut memberi sumbangan terhadap prestasi kerja. Pengkajian mereka terhadap kesan peranan penyelia dalam program latihan di perpustakaan negeri Sarawak mendapati tempoh perkhidmatan adalah merupakan penentu yang signifikan terhadap prestasi kerja. Penemuan kajian ini terhadap faktor yang sama juga membuktikan semakin lama seseorang kakitangan sokongan itu berkhidmat semakin luas pengalamannya dan situasi ini diterjemahkan di dalam peningkatan prestasi kerjanya sendiri.

5.2.2 Tahap Prestasi Kerja Berdasarkan Kelulusan Tertinggi

Hasil kajian seterusnya menunjukkan kakitangan sokongan yang memiliki kelulusan sampai ke peringkat Sarjana Muda berupaya menunjukkan satu mutu prestasi kerja yang tinggi. Penggabungan kemahiran, pengalaman dan ditambah pula dengan ilmu pengetahuan yang tinggi menjadikan golongan ini

lebih terbuka pemikirannya dan rasional di dalam menjustifikasi tindakan mereka yang seterusnya mampu dijemakan di dalam bentuk peningkatan prestasi kerja. Kenyataan ini selari dengan pandangan Ng dan Feldman (2009) yang mengatakan bahawa pendidikan secara positifnya adalah mempengaruhi prestasi tugas. Pengkajian mereka terhadap 9 dimensi gelagat tugas mendapati tahap pendidikan secara signifikannya mempengaruhi prestasi tugas teras (*core*). Ia juga mempunyai hubungan yang positif dengan kreativiti dan gelagat kewarganegaraan (*organizational citizenship*). Pada kajian ini dilihat bahawa kelulusan tertinggi yang dimiliki oleh kakitangan sokongan memberikan lebih motivasi dan menjadikan mereka ini menjadi rujukan oleh kakitangan yang lain. Keadaan sedemikian akan menjadi faktor pencetus untuk mereka terus meningkatkan prestasi kerja dari masa ke semasa.

5.2.3 Tahap Prestasi Kerja Berdasarkan Jantina

Di dalam aspek jantina pula, hasil kajian jelas menunjukkan bahawa kakitangan sokongan perempuan lebih menunjukkan prestasi kerja yang tinggi berbanding lelaki. Ini adalah kerana sifat kerajinan, ketekunan dan keazaman golongan perempuan di dalam melaksanakan sesuatu tugas adalah melebihi lelaki. Disebabkan oleh ciri-ciri tersebut, maka golongan ini mampu menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dengan mengambilkira aspek kecekapan, keberkesanan dan kualiti perkhidmatan sesuatu tugas itu. Situasi ini selari dengan pandangan Green, Jegadesh dan Tang (2009) yang mengatakan bahawa perempuan mengatasi lelaki di dalam kebanyakan aspek pekerjaan melalui kajian mereka terhadap penganalisis firma saham. Kajian tersebut juga menunjukkan implikasi hasil dapatan kajian berhubung

keputusan untuk mengambil golongan pekerja wanita pada masa hadapan untuk berkhidmat di dalam sesebuah organisasi.

5.2.4 Tahap Prestasi Kerja Berdasarkan Umur

Bagi melihat tahap prestasi kerja dalam kategori umur, didapati bahawa min kakitangan sokongan bagi kategori umur 36 tahun ke atas adalah merupakan yang tertinggi. Hasil keputusan ini menunjukkan bahawa kakitangan sokongan yang telah lama berkhidmat mampu memperlihatkan prestasi kerja yang tinggi berbanding mereka yang baru sahaja menyertai perkhidmatan awam. Bersangkutan dengan faktor tempoh perkhidmatan seperti yang diterangkan sebelum ini, aspek pengetahuan, pengalaman dan kemahiran berkomunikasi telah menjadikan mereka ini lebih matang serta lebih tersusun (*organized*) di dalam melaksanakan tugas. Skirbekk (2003) mengatakan di dalam kajian tinjauannya bahawa apabila pengalaman dan kebolehan lisan menjadi keutamaan bagi sesuatu pekerjaan, maka individu yang lebih berumur mampu mengekalkan tahap produktiviti yang agak tinggi. Kesannya akan menyebabkan prestasi kerja golongan ini lebih ketara dari segi keberkesanan dan kualitinya berbanding kumpulan umur yang lain.

5.3 Tahap *Multi-skilling* Di Kalangan Kakitangan Sokongan

Jadual 5.2 di bawah pula menunjukkan keputusan min yang tertinggi bagi setiap elemen *multi-skilling* berdasarkan 4 kategori faktor demografi sama seperti di dalam analisa tahap prestasi kerja di atas. Analisa terhadap empat elemen tersebut adalah bertujuan untuk melihat apakah tahap *multi-skilling* melalui elemen-elemennya di kalangan kakitangan sokongan di Kementerian Pertahanan.

Jadual 5.2***Keputusan Analisa Min Tertinggi Bagi Elemen Multi-Skilling***

Pembolehubah	Demografi	Analisa	Min
Penyeliaan Kendiri	Tempoh Berkhidmat	21 – 25 tahun	4.17
	Kelulusan Tertinggi	Diploma/STPM	4.06
	Jantina	Perempuan	3.91
	Umur	36 tahun ke atas	3.97
Kawal Selia Kendiri	Tempoh Berkhidmat	30 tahun ke atas	4.17
	Kelulusan Tertinggi	Diploma/STPM	4.18
	Jantina	Perempuan	4.17
	Umur	36 tahun ke atas	4.11
Kepimpinan Diri	Tempoh Berkhidmat	30 tahun ke atas	4.17
	Kelulusan Tertinggi	Sarjana Muda	4.19
	Jantina	Perempuan	4.17
	Umur	26 – 35 tahun	4.12
Kepelbagaian Tugasan	Tempoh Berkhidmat	21 – 25 tahun	4.34
	Kelulusan Tertinggi	Sarjana Muda	4.33
	Jantina	Perempuan	4.28
	Umur	36 tahun ke atas	4.24

5.3.1 Tahap *Multi-skilling* Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan

Hasil kajian terhadap faktor demografi tempoh perkhidmatan, didapati bahawa kesemua empat elemen *multi-skilling* (penyeliaan sendiri, kawal selia sendiri, kepimpinan diri dan kepelbagaian tugasan) menunjukkan bahawa kumpulan kakitangan sokongan yang telah berkhidmat selama 21 tahun ke atas menunjukkan kepelbagaian kemahiran yang dimiliki. Situasi ini adalah selaras dengan keadaan di mana mereka ini telah diberi pendedahan yang lebih banyak terhadap pelaksanaan tugas. Amalan pusingan kerja (*job rotation*), perluasan tugas (*job enlargement*), pengkayaan tugas (*job enrichment*) termasuklah latihan berkaitan tugas sepanjang tempoh perkhidmatan mereka yang panjang telah menjadikan golongan ini sebagai pekerja yang mempunyai

pelbagai kemahiran yang lebih daripada sekadar kemahiran tunggal (*single skill*).

5.3.2 Tahap *Multi-skilling* Berdasarkan Kelulusan Tertinggi

Hasil kajian terhadap terhadap faktor demografi kelulusan tertinggi pula menunjukkan bahawa semakin tinggi tahap pendidikan yang dimiliki oleh kakitangan sokongan iaitu pada peringkat Diploma/STPM ataupun Sarjana Muda menunjukkan skor yang tinggi bagi keempat-empat elemen *multi-skilling* tersebut. Situasi ini menunjukkan bahawa dengan kelulusan tertinggi yang dimiliki oleh seseorang kakitangan sokongan itu, akan memberikannya lebih pengetahuan, motivasi dan kematangan berfikir di dalam melaksanakan tugas. Kecerdasan intelektual yang dimiliki membolehkan kakitangan tersebut lebih berupaya serta mahir untuk melaksanakan tugas penyeliaan dan kepimpinan terhadap tugas dirinya dan juga rakan sejawatnya. Golongan ini juga lebih yakin untuk melaksanakan pelbagai tugas dalam satu-satu masa melibatkan kemahiran yang berlainan.

5.3.3 Tahap *Multi-skilling* Berdasarkan Jantina

Bagi faktor demografi jantina, didapati bahawa tahap tinggi bagi kesemua elemen *multi-skilling* yang dikaji lebih memihak kepada perempuan. Terdapat banyak penjelasan yang boleh diberikan mengenai keadaan ini. Di antaranya adalah kerana sudah menjadi kebiasaan kakitangan sokongan perempuan untuk melakukan pelbagai kerja pada satu-satu masa misalnya di rumah. Kebiasaan ini telah menyebabkan mereka ini lebih terdedah dan cenderung berbanding kakitangan lelaki untuk memiliki kepelbagaian kemahiran di

tempat kerja dan akhirnya membantu pencapaian prestasi kerja yang lebih tinggi. Ini adalah selari dengan dapatan kajian oleh Bauer, De Vincentis dan Taber (2008) yang mengatakan bahawa perempuan akan melakukan lebih baik di dalam situasi *multi-tasking* berbanding lelaki.

5.3.4 Tahap *Multi-skilling* Berdasarkan Umur

Faktor umur juga dilihat menunjukkan bahawa kakitangan sokongan yang telah berusia melebihi 26 tahun ke atas mempunyai tahap kepelbagaian kemahiran yang tinggi. Pada peringkat umur sedemikian, mereka ini telah mempunyai pengalaman yang banyak dan pelbagai kemahiran telah dibangunkan di dalam melaksanakan tugas. Dengan status ‘senior’ yang dimiliki membolehkan mereka melaksanakan tugas penyeliaan, kepimpinan dengan berkesan. Pada peringkat umur sebegini juga, mereka ini lebih matang dan berupaya mengawal diri mereka sendiri ke arah pencapaian prestasi kerja yang lebih cekap, berkesan dan berkualiti.

5.4 Perbezaan Prestasi Kerja Berdasarkan Faktor Demografi

Dapatan kajian menunjukkan prestasi kerja kakitangan sokongan Kementerian Pertahanan mempunyai perbezaan yang signifikan berdasarkan faktor demografi seperti tempoh berkhidmat, kelulusan tertinggi dan jantina. Manakala prestasi kerja berdasarkan faktor demografi umur sahaja yang tidak mempunyai perbezaan yang signifikan. Bagi faktor jantina dan tahap pendidikan, dapatan kajian adalah berbeza daripada kajian yang dijalankan oleh Hayrol Azril dan Jegak (2010) dan Fauzilah, Noryati dan Zaharah (2011) yang mendapati bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi kedua-dua faktor tersebut terhadap prestasi kerja. Hasil kajian mereka

mendapati kesaksamaan di antara jantina dari pelbagai bidang tugas memberikan petunjuk yang positif bahawa pekerja lelaki dan perempuan adalah sama-sama berusaha keras ke arah pencapaian objektif organisasi.

Situasi ini dapat dijelaskan di mana dalam tugas-tugas sokongan operasi di Kementerian Pertahanan, indikator terhadap tinggi atau rendahnya prestasi kerja seseorang kakitangan tersebut banyak bergantung kepada ciri-ciri individu tersebut. Seseorang kakitangan yang telah lama berkhidmat mempunyai lebih banyak ilmu pengetahuan tentang tugasannya di samping pengalaman yang lebih luas terutama menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan kerjanya. Tahap pendidikan yang tinggi juga menjadikan individu kakitangan tersebut lebih matang dan bermotivasi melakukan kerjanya manakala sifat kerajinan, ketekunan serta ketelitian seseorang kakitangan perempuan berbanding lelaki terutama di dalam tugas-tugas pejabat (*office jobs*) boleh menyumbang terhadap perbezaan di dalam prestasi kerja yang dilakukan.

Walau bagaimanapun bagi faktor umur, dapatan kajian mendapati ianya adalah selari dengan kajian oleh Fauzilah, Noryati dan Zaharah (2011) di mana tidak terdapat perbezaan yang signifikan di dalam prestasi kerja. Situasi ini dapat dijelaskan di mana seseorang yang lebih berumur tetapi pada masa yang sama tidak mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang luas berkaitan kerjanya adalah tidak berbeza dari segi prestasi kerjanya jika dibandingkan dengan seseorang kakitangan yang lebih muda daripadanya.

5.5 Perbezaan *Multi-skilling* Berdasarkan Faktor Demografi

Di antara empat faktor demografi yang dipilih, hasil kajian menunjukkan bahawa hanya umur yang tidak mempunyai perbezaan signifikan terhadap *multi-skilling*, manakala tiga faktor demografi yang lain iaitu tempoh berkhidmat, kelulusan tertinggi dan jantina mempunyai perbezaan yang signifikan. Bagi faktor demografi jantina, dapatan kajian ini adalah tidak selari dengan Megat Aman, Baharudin, Jamaluddin dan Mohd Zolkifli (2007) yang mendapati bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara jantina terhadap pemilikan pelbagai kemahiran generik. Penjelasan mengenai ketidaksamaan ini adalah disebabkan oleh kepelbagaian latar belakang dan bidang tugas kakitangan sokongan di Kementerian Pertahanan berbanding fokus hanya kepada guru-guru pelatih di dalam kajian tersebut.

Perbezaan di dalam perolehan kepelbagaian kemahiran di kalangan kakitangan sokongan ini juga adalah selari dengan Teori Keupayaan – Prestasi (*Ability-Performance Theory*) yang dibangunkan oleh Ackerman yang digunakan untuk meramal perbezaan individu dalam prestasi merentasi tahap kemahiran. Perbezaan faktor demografi kelulusan tertinggi juga boleh diterangkan melalui teori ini yang menerangkan bahawa individu yang memiliki keupayaan intelektual umum yang tinggi akan mempamerkan tahap prestasi yang tinggi pada peringkat permulaan tindakannya.

5.6 Perhubungan Antara *Multi-skilling* Dengan Prestasi Kerja

Hasil dapatan kajian tentang perhubungan antara pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar menunjukkan bahawa dimensi *vertical multi-skilling* ($r = 0.61$) dan *horizontal multi-skilling* ($r = 0.59$) mempunyai hubungan yang positif

dengan prestasi kerja. Keputusan ujian korelasi kedua-dua dimensi pembolehubah bebas ini adalah selari dengan dapatan kajian oleh McDonald (2004) yang menjalankan kajian ke atas prestasi pengeluaran menunjukkan interaksi positif di antara *multi-skilling* dengan tiga pengukuran prestasi iaitu meminimumkan pengeluaran berlebihan (*overproduction*), kos latihan yang rendah dan kos *poor quality* yang terendah. Perhubungan yang diperolehi juga mengesahkan penemuan oleh Evans, Schlacter, Shultz, Gremler, Pass dan Wolfe (2002) yang mendapati bahawa terdapat perhubungan di antara perbezaan persepsi mengenai kecirian kerja (kepelbagaian kemahiran) dengan prestasi kualitatif dan kuantitatif.

Melihat kepada arah perhubungan kedua-dua dapatan kajian tersebut, dapat dijelaskan bahawa dengan memiliki kepelbagaian kemahiran secara menegak (*vertical*), seseorang kakitangan sokongan tersebut lebih terdedah kepada kemahiran yang bukan sahaja berkaitan dengan bidang tugas hakikinya. Kemahiran yang dimiliki oleh kakitangan sokongan di dalam menyelia, memimpin serta mengawal selia diri secara individual dapat memastikan bahawa setiap keperluan pelaksanaan tugas yang diamanahkan kepadanya dapat disempurnakan dengan cekat, berkesan serta berkualiti. Dapatan ini selari dengan kajian Charles, Kimutai dan Zachariah (2012) terhadap prestasi akademik pelajar yang mendedahkan bahawa penyeliaan mempunyai hubungan yang positif dengan pencapaian peperiksaan.

Di samping itu, bagi elemen kepimpinan pula, dapatan kajian ini juga selari dengan hasil kajian oleh Prussia, Anderson dan Manz (1998) yang menunjukkan bahawa kemahiran atau strategi kepimpinan diri mempunyai kesan terhadap keberkesanan diri dan secara langsungnya mempengaruhi prestasi. Dapatan ini juga turut selari dengan

kajian oleh Politis (2005) yang mendapati bahawa strategi tingkahlaku yang berfokuskan kepada kepimpinan diri yang disederhanakan oleh kepuasan kerja mempunyai hubungan dengan prestasi kumpulan. Begitu juga kajian oleh Sahin (2010) ke atas 213 pekerja yang menemui bahawa kepimpinan diri adalah berkait secara positif dengan prestasi kerja dan juga persekitaran psikologi.

Pada masa yang sama, kemahiran-kemahiran tersebut mampu mengatasi masalah kualiti perkhidmatan yang tidak memuaskan daripada berterusan menjadi salah satu aduan yang diadukan oleh pengguna dan rakyat kepada BPA. Pencapaian terhadap situasi sedemikian, akhirnya akan menjurus kepada peningkatan prestasi kerja lebih tinggi dan penyampaian perkhidmatan (*service delivery*) Kerajaan yang berkesan.

Begitu juga dengan perhubungan yang signifikan ditunjukkan di antara kepelbagaian kemahiran melintang (*horizontal*) dengan prestasi kerja, di mana lebih tinggi kecenderungan seseorang kakitangan sokongan itu untuk melaksanakan pelbagai tugas pada satu masa, maka kesannya terhadap peningkatan prestasi kerja bagi dirinya akan dapat dilihat. Walau bagaimanapun dapatan kajian ini adalah tidak selari dengan Buser dan Peter (2011) yang menyatakan bahawa responden yang dipaksa untuk membuat pelbagai tugas pada satu masa, secara signifikannya berprestasi lebih teruk daripada mereka yang dipaksa untuk bekerja secara berturutan (*sequential*). Namun di dalam kajian ini, kakitangan sokongan yang terlibat hanya dilihat kecenderungan dan kerelaan mereka untuk melakukan pelbagai tugas pada satu masa tanpa paksaan. Ini membuktikan bahawa dengan melaksanakan pelbagai tugas di dalam tempoh waktu bekerja akan membolehkan seseorang kakitangan sokongan itu mampu menyelesaikan masalah berhubung kerja-kerja yang tertangguh.

Seterusnya, situasi sedemikian akan membolehkan Kementerian Pertahanan khususnya serta perkhidmatan awam amnya, berupaya mengatasi isu berhubung kelewatan atau tiada tindakan yang diambil terhadap sesuatu tugas seperti mana yang dilaporkan menerusi aduan yang diterima oleh BPA (dinyatakan di Bab 1).

5.7 Pengaruh *Multi-skilling* Terhadap Prestasi Kerja

Kajian ini mendapati bahawa hanya 40.4% sahaja pembolehubah bebas iaitu *multi-skilling* yang mempengaruhi prestasi kerja manakala sebanyak 59.6% lagi adalah disebabkan oleh faktor-faktor lain. Dapatan ini dilihat selari dengan kajian Mahfuz (2012) yang menyatakan bahawa kepelbagaian kemahiran (*skill variety*) yang menjadi salah satu daripada lima teras kecerian kerja (*job characteristics*) adalah mempunyai impak signifikan terhadap prestasi kerja sesuai dengan Teori Kecirian Tugas yang dibangunkan oleh Hackman dan Oldham.

Dapatan kajian melalui ujian regresi berganda ini juga mendapati bahawa tiga daripada empat elemen *multi-skilling* yang dikaji secara signifikannya menyumbang kepada variasi di dalam prestasi kerja kakitangan sokongan Kementerian Pertahanan di mana elemen kepelbagaian tugas ($p = 0.00$) merupakan pengaruh yang terkuat terhadap prestasi kerja kakitangan sokongan, diikuti oleh kepimpinan diri ($p = 0.01$) dan penyeliaan sendiri ($p = 0.05$).

Bagi elemen kepimpinan dan penyeliaan, dapatan kajian adalah menyokong Model Prestasi Campbell di mana kedua-duanya adalah merupakan salah satu daripada lapan komponen prestasi. Ketiga-tiga elemen tersebut yang mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja ini juga membenarkan konsep Model Prestasi

Borman dan Motowildo di mana walaupun kemahiran tersebut tidak menyumbang kepada prestasi aktiviti teras (*core activities*) tetapi pada masa yang sama menyokong persekitaran organisasi.

5.8 Rumusan Kajian

Berdasarkan kepada hasil kajian yang diperolehi, kajian ini didapati telah berjaya mencapai objektif yang telah ditetapkan seperti berikut:

5.8.1 Tahap prestasi kerja dan *multi-skilling*

Bagi tahap prestasi kerja dan *multi-skilling* di kalangan kakitangan sokongan Kementerian Pertahanan, hasil kajian menunjukkan secara keseluruhannya tahap prestasi kerja, kepelbagaian kemahiran menegak (*vertical multi-skilling*) dan kemahiran melintang (*horizontal multi-skilling*) kakitangan tersebut berada pada tahap yang tinggi.

5.8.2 Perbezaan prestasi kerja dan *multi-skilling* berdasarkan faktor demografi

Bagi perbezaan kedua-dua pembolehubah bebas dan bersandar terhadap faktor demografi, dapatan kajian menunjukkan prestasi kerja dan *multi-skilling* tidak mempunyai perbezaan yang signifikan berdasarkan faktor umur. Manakala bagi perbezaan berdasarkan faktor demografi tempoh berkhidmat, kelulusan tertinggi dan jantina pula, kedua-dua pembolehubah mempunyai perbezaan yang signifikan.

5.8.3 Perhubungan antara *multi-skilling* dengan prestasi kerja

Dua dimensi *multi-skilling* yang dikaji iaitu *vertical multi-skilling* dan *horizontal multi-skilling* mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi kerja di kalangan kakitangan sokongan Kementerian Pertahanan.

5.8.4 Pengaruh *multi-skilling* terhadap prestasi kerja

Kajian juga telah membuktikan bahawa secara keseluruhannya model *multi-skilling* yang dikaji mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja. Walau bagaimanapun hanya tiga elemen *multi-skilling* iaitu kepelbagaian tugas, kepimpinan diri dan penyeliaan sendiri sahaja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja kakitangan sokongan Kementerian Pertahanan manakala elemen kawal selia sendiri adalah sebaliknya.

5.9 Implikasi Kajian

Dari sudut akademiknya, kajian ini dapat memberikan bukti empirikal bahawa beberapa elemen *multi-skilling* melalui dimensinya (*vertical* dan *horizontal*) seperti penyeliaan, kepimpinan diri dan kepelbagaian tugas mempunyai perhubungan yang signifikan dengan prestasi kerja. Kajian-kajian lepas yang hanya melihat dari sudut amalan dan aspek bukan empirikal terhadap *multi-skilling* telah meninggalkan jurang ilmu yang luas di dalam pengkajian mengenai hubungan dan pengaruhnya terhadap prestasi kerja untuk diisi oleh kajian ini. Penumpuan terhadap dimensi *multi-skilling* secara *vertical* dan *horizontal* juga memberikan implikasi pemahaman yang lebih mendalam mengenai ciri-ciri kemahiran yang sesuai dengan pendefinisiannya. Dapatan kajian melalui penumpuan terhadap perhubungan *vertical multi-skilling* terhadap prestasi kerja juga mampu memberi peluang kepada pengujian jenis-jenis

kemahiran ‘menegak’ yang lain dilakukan pada masa hadapan. Dengan peluang tersebut maka pemahaman terhadap konsep kepelbagaian kemahiran yang perlu ada di kalangan pekerja sesebuah organisasi dapat dipertingkatkan. Begitu juga dengan aspek *horizontal multi-skilling* di mana tumpuan terhadap pelbagai tugas yang memerlukan kemahiran berlainan pada satu masa telah memberikan perbezaan terhadap pemahaman konsep *multi-skilling* ini.

Kekurangan kajian yang begitu ketara terhadap aspek ini baik di peringkat antarabangsa mahupun di negara ini telah menjadikan hasil kajian ini dilihat sebagai suatu sumbangan yang boleh memberikan manfaat terhadap badan pengetahuan (*body of knowledge*). Kajian ini juga dapat memperluaskan lagi penetapan (*setting*) persekitaran kajian dengan memberi tumpuan kepada sektor perkhidmatan awam selain daripada fokus yang telah diberikan terhadap perkhidmatan-perkhidmatan pengilangan, pengeluaran (*production*), perhotelan dan sebagainya seperti dapat dilihat di dalam-dalam kajian-kajian terdahulu.

Manakala dari segi praktikalnya, kajian ini dilihat dapat memberikan sumbangan sebagai asas penilaian kepada JPA di dalam menggubal dasar berhubung pengambilan (*recruitment*) kakitangan, penempatan, pembayaran imbuhan dan sebagainya. Dapatan daripada kajian ini juga dapat membantu pihak Kementerian sendiri bagi merangka program serta kaedah latihan yang bersesuaian dengan tahap kecenderungan kakitangan sokongan untuk mempelbagaikan kemahiran secara menegak dan melintang melebihi daripada kemahiran semasa yang dimiliki. Di samping itu, SPA dan JPA juga boleh menjadikan hasil kajian ini sebagai input kepada usaha merasionalisasikan saiz perkhidmatan awam pada masa hadapan dengan

penumpuan diberikan kepada kualiti perkhidmatan berbanding kuantiti kakitangan yang dimiliki.

5.10 Limitasi Kajian

Penumpuan sepenuhnya terhadap kajian ini adalah melibatkan seluruh kakitangan sokongan awam di Kementerian Pertahanan yang bertugas di Wisma Pertahanan dan Jabatan-jabatan utama di sekitar Lembah Kelang sahaja. Dengan jumlah sampel yang diperolehi dapat dilihat ianya adalah tidak ideal mengikut Bahagian dan Jabatan. Selain itu, data yang diperolehi tidak melibatkan kakitangan sokongan awam yang bertugas di Briged-briged dan Formasi di seluruh negara mahupun cawangan Kementerian Pertahanan di Sabah dan Sarawak. Walaupun begitu, dapatan kajian nanti dapat digeneralisasikan untuk organisasi awam di bawah Kementerian mahupun organisasi awam yang lain. Kajian ini juga mampu dijadikan rujukan dalam mengenalpasti pendekatan yang sesuai mengenai tahap persepsi individu pekerja terhadap kepelbagaian kemahiran dalam meningkatkan prestasi kerja mereka.

5.11 Cadangan

Setelah melihat kepada rumusan dan implikasi kajian, terdapat beberapa pendekatan yang boleh diambil oleh pihak Kementerian khususnya dan JPA amnya untuk mempertingkatkan lagi tahap prestasi kerja dan *multi-skilling* di dalam aspek pelaksanaan tugas operasi oleh kakitangan sokongan. Di antara beberapa inisiatif yang boleh dilakukan bagi tujuan tersebut adalah seperti berikut:

- 5.11.1 Merangka program latihan melalui pendedahan kakitangan sokongan terhadap kursus-kursus, bengkel, latihan amali, latihan dalam tugas (*on the job training*) yang bersifat mempertingkatkan kecenderungan serta

kompetensi mereka untuk melaksanakan pelbagai kemahiran. Program-program latihan yang direkabentuk ini perlu mempunyai merit agar penglibatan kakitangan terhadapnya dapat dipantau dan dinilai. Pendedahan kepada kemahiran yang relevan dan pelbagai perlu diterapkan terhadap kakitangan sokongan tersebut supaya kebergantungan mereka terhadap kemahiran tunggal semata-mata akan dapat diatasi.

5.11.2 Semakan semula terhadap skala pembayaran gaji dan elaun yang diterima oleh kakitangan sokongan. Melalui pelaksanaan tugas yang melibatkan penggunaan kemahiran yang pelbagai, sudah pastinya imbuhan yang perlu diterima oleh kakitangan terlibat tidak sepatutnya berada di tahap yang lama. Penelitian perlu diberikan di dalam merangka skim pembayaran emolumen serta imbuhan-imbuhan yang lain agar ianya menjadi faktor pendorong yang mampu meningkatkan motivasi kakitangan sokongan untuk mempersiapkan diri mereka dengan pelbagai kemahiran.

5.11.3 Melaksanakan penilaian yang menyeluruh terhadap skim perkhidmatan, skop dan bidang tugas semasa kakitangan sokongan bagi melihat jika berlaku pertindihan fungsi ataupun tugas yang tidak lagi relevan. Dengan orientasi terhadap *multi-skilling* dan *multi-tasking*, fungsi tugas yang bertindih perlu dikurangkan dan juga bidang perkhidmatan yang tidak relevan dijumlahkan. Pelaksanaan inisiatif ini bukan sahaja dapat menggalakkan penggunaan kemahiran

yang pelbagai oleh kakitangan sokongan bahkan juga berupaya mengurangkan jumlah perbelanjaan Kerajaan melalui pembayaran emolumen.

5.11.4 Melaksanakan kawalan terhadap saiz perkhidmatan awam. Perkara ini dapat dilakukan dengan membuat penyesuaian saiz dan penggunaan sumber manusia yang optimum bagi mewujudkan perkhidmatan awam yang berprestasi tinggi. Pengawalan ini juga bertujuan menggemblengkan tenaga kerja sedia ada melalui pengawalan pengisian jawatan-jawatan kosong dan pewujudan jawatan baharu serta pengagihan semula perjawatan ke agensi yang lebih memerlukan. Kawalan saiz terhadap perkhidmatan awam dapat memastikan penggunaan tenaga kerja optimum dan sekaligus aspek kepelbagaian kemahiran dapat diberi perhatian.

5.12 Kajian Akan Datang

Melalui penemuan hasil kajian ini, beberapa kajian lain yang berkaitan boleh dilakukan pada masa hadapan bagi tujuan mengukuhkan lagi dapatan kajian mahupun memperbaiki kelemahan yang terdapat di dalam kajian ini. Di antara cadangan bagi maksud pelaksanaan kajian akan datang adalah seperti berikut:

5.12.1 Hasil penemuan kajian adalah mendapati bahawa terdapat hubungan dan pengaruh di antara *multi-skilling* dan prestasi kerja. Walau bagaimanapun penumpuan kajian adalah terhadap populasi kajian yang terbatas iaitu hanya melibatkan kakitangan sokongan sahaja. Justeru,

skop kajian pada masa hadapan boleh diperluaskan lagi dengan melibatkan golongan pegawai. Di samping itu responden kajian juga boleh merangkumi golongan pekerja di luar perkhidmatan awam seperti perkhidmatan swasta dan juga individu yang bekerja sendiri (*self-employed*). Pelbagai skim perkhidmatan yang lain boleh juga dipertimbangkan misalnya golongan pekerja beruniform seperti polis, tentera dan sebagainya. Perluasan dari sudut skop kajian berkemungkinan akan membawa kepada hasil dapatan kajian yang berbeza.

5.12.2 Memandangkan bahawa model kajian ini adalah merupakan konsep yang cuba diketengahkan oleh pengkaji di dalam melihat keberkesanan penyampaian perkhidmatan Kerajaan, maka kajian pada masa hadapan boleh cuba untuk melihat aspek selain daripada yang dicadangkan. Perluasan dari sudut aspek serta elemen-elemen kemahiran-kemahiran *vertical* dan *horizontal* perlu diberi pertimbangan agar pengukuhan hasil dapatan atau penambahbaikan terhadap kajian ini dapat dilakukan. Pengujian terhadap elemen-elemen baru dimensi *multi-skilling* pada masa hadapan diharap dapat mengukuhkan lagi penemuan teori-teori dan model terdahulu mengenai prestasi kerja.

5.12.3 Penggunaan pengukuran bagi kajian ini adalah bersifat penilaian sendiri oleh responden mengenai persepsi, pandangan dan penilaian terhadap dirinya. Bagi tujuan mengukuhkan lagi dapatan hasil kajian pada masa hadapan, maka penggunaan instrumen yang melibatkan

penilaian oleh majikan, penyelia mahupun rakan setugas (*peers*) boleh dipertimbangkan oleh pengkaji-pengkaji lain. Penilaian secara 360 darjah dilihat berupaya mengukuhkan lagi pengukuran tahap *multi-skilling* dan prestasi kerja responden.

5.11.4 Pengkajian pada masa hadapan mengenai aspek *multi-skilling* boleh juga melihat kepada penggunaan ketiga-tiga dimensinya secara serentak iaitu *vertical multi-skilling*, *horizontal multi-skilling* dan *depth multi-skilling* seperti yang dinyatakan oleh Cordery (1995). Fokus terhadap ketiga-tiga dimensi tersebut secara serentak berkemungkinan akan memberikan hasil kajian yang berbeza di dalam model prestasi kerja.

5.13 Penutup

Melihat kepada hubungan dan pengaruh *multi-skilling* terhadap prestasi kerja, dapat dilihat bahawa objektif utama kajian ini telah tercapai. Hasil kajian mendapati bahawa walaupun bersifat lemah dan juga sederhana, namun terdapat perhubungan yang positif di antara *vertical multi-skilling* dan *horizontal multi-skilling* dengan prestasi kerja. Tidak sekadar terdapat hubungan yang signifikan, bahkan tiga daripada empat elemen yang dicadangkan juga secara kombinasinya mempengaruhi prestasi kerja. Semoga dengan penemuan-penemuan ini akan dapat dijadikan panduan pada masa hadapan untuk menilai prestasi kerja penjawat awam khususnya di dalam memastikan penyampaian perkhidmatan yang terbaik dapat diberikan kepada rakyat selaras dengan gagasan “1 Malaysia; Rakyat Didahulukan, Pencapaian Diutamakan”.

Rujukan

- Abd. Shukor, Noran Fauziah Yaakub & Rosna Awang Hashim (2002). Job Motivation and Performance of Secondary School Teachers. *Malaysian Management Journal*, 6 (1 &2), 17-24.
- Abu Bakar Abdullah. (2010, November 22). 6,133 Penjawat Awam Bermasalah. *Berita Harian*.
- Ackerman, P.L. (1988). Determinants of Individual Differences During Skill Acquisition: Cognitive Abilities and Information Processing. *Journal of Experimental Psychology: General*, 117(3), 288-318.
- Andersen, M.K. (2010). Multiskilling and Job Satisfaction in Outsourcing. *Aspetor White Paper*, 1-15.
- Anuar Hussin. (2011). The Relationship Between Job Satisfaction And Job Performance Among Employees In Tradewinds Group Of Companies. *Unpublished Master Thesis*. Open University Malaysia.
- Appelbaum, S. H., Marchionni, A., & Fernandez, A. (2008). The multi-tasking paradox: perceptions, problems and strategies. *Management Decision*, 46(9), 1313-1325.
- Arman Abdul Razak, Mastura Jaafar, Shardy Abdullah & Shamsiah Muhammad (2009). Work Environment Factors And Job Performance: The Construction Project Manager's Perspective. Universiti Sains Malaysia, Penang, Malaysia.
- Armstrong, K., Waycott, J. & Langan-Fox, J. *Skill Acquisition: Measurement, Theory, and Research*. *Unpublished Master Thesis*. University of Melbourne, Australia.
- Arvey, R. D. & Murphy, K. R. (1998). Performance Evaluation in Work Settings. *Annual Review of Psychology*, 49, 141–168.
- Aubrey, L. A., Brown, J. M., & Miller, W. A. (1994). Psychometric Properties Of The Self-Regulation Questionnaire (SRQ). (Abstract). *Alcoholism: Clinical And Experimental Research*, 18, 429.
- Aviles, J.A.G. & Leon, B. (2004). Journalists at Digital Television Newsrooms in Britain and Spain: Workflow and Multi-skilling in a Competitive Environment. *Journalism Studies*, 5(1), 87-100.
- Azizi Ahmad Sarkawi. (2009). *Hubungan Antara Faktor Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik Dengan Prestasi Kerja : Kajian Di Kalangan Pegawai Tentera Laut Di Raja Malaysia*. *Unpublished Master Thesis*. Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah.
- Barrick, M.R. & Mount, M.K. (1991). The Big Five Personality and Job Performance: A Meta Analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.

- Barrick, M. R., Mount, M.K. & Judge, T.A. (2001). Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1), 9-30.
- Bauer, K., DeVincentis & Taber, J. (2008). Gender Differences In Multi-Tasking Performance. *Unpublished Master Thesis*. Hannover College.
- Bhattacharya, M & Gibson, D.E. (2005). The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance. *Journal of Management*, 31(4), 1-19.
- Bickerton, L. (2009). Understanding Professional Self-Regulation in British Columbia. Comparison of Self-Regulating Professions in British Columbia.
- Bika, C. (2003). The Impact of Multi-skilling Training on The Paintshop Production Environment and Its Employees at Volkswagen South Africa (VWSA). *Unpublished Master Thesis*. Port Elizabeth Technikon, South Afrika.
- Buser, T. & Peter, N. (2011). Multitasking: Productivity Effects and Gender Differences. University of Amsterdam.
- Blickle, G., Meurs, J. A., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D., Kramer, J. & Ferris, G.R. (2008). Personality, Political Skill, and Job Performance. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 377–387.
- Bloemen, H. G. (2012). Language Proficiency Of Migrants: The Relation With Job Satisfaction And Matching. Department of Economics, VU University Amsterdam, Netherlands.
- Bluedorn, A. C., Kalliath, T. J., Strube, M. J., & Martin, G. D. (1999) Polychronicity: A Fundamental Dimension of Organizational Culture. *Journal Of Managerial Psychology*, 3, 205-230.
- Borge, L.E., Falch, T. & Tovmo, P. (2007). Public Sector Efficiency: The Roles of Political and Budgetary Institutions, Fiscal Capacity and Democratic Participation. *Public Choice*, 136, 475–495.
- Brown, J. M., Miller, W. R., & Lawendowski, L. A. (1999). The Self-Regulation Questionnaire. *Innovations in Clinical Practice: A Source Book*. Professional Resource Press: 17, 281-289.
- Buhler, P.M. (1990). Are you getting the most out of your employees? *Supervision*, 51(10), 14-16.
- Buser, T. & Peter, N. (2011). Multitasking: Productivity Effects and Gender Differences. Dipetik daripada <http://www.mtakti.hu/file/download/korosi/2011/peter.pdf>.
- Campbell, A. J. (1999). Self-Regulation and The Media. *Federal Communications Law Journal*, 51, 711-771.

- Campbell, J. P., Gasser, M. B., & Oswald, F. L. (1996). The Substantive Nature Of Job Performance Variability. In K. R. Murphy (Ed.), *Individual Differences and Behavior in Organizations*, 258 - 299.
- Campion, M.A. & McClelland, C.L. (1993). Follow-up and Extension of the Interdisciplinary Costs and Benefits of Enlarge Jobs. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 339-351.
- Carmeli, A., Meitar, R. & Weisberg, J. (2006). Self-Leadership Skills and Innovative Behavior At Work. *International Journal of Manpower*, 27 (1), 75-90.
- Charles, T., Kimutai, C. K. & Zachariah, K. (2012). The Impact of Head Teachers' Supervision of Teachers on Students' Academic Performance. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies*, 3(3), 299-306.
- Chen, L.C. & Wallace, M. (2009). Multiskilling in The Hotel Industry in Taiwan, *Sustainable management and marketing: Australian and New Zealand Academy of Management (ANZAM) Conference*, Melbourne, Australia.
- Chen, L.C. (2010). Multi-Skilling in the Hotel Industry in Taiwan. *Unpublished Phd Thesis*. Southern Cross University, Australia.
- Chuan, C. L. (2006). Sample Size Estimation Using Krejcie and Morgan and Cohen Statistical Power Analysis: A Comparison. *Jurnal Penyelidikan IPBL*, 7, 78-86.
- Chua Y. P. (2012). *Asas Statistik Penyelidikan: Buku 2*. McGraw Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Coakes, S. J., Steed, L. & Dzidic, P. (2006). *SPSS version 13.0 for windows: Analysis Without Anguish*. Australia: John Wiley and Sons Australia Ltd.
- Cohen, J. W. (1988) *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd Edition). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Collins, A. L. (1997). Multiskilling: A Survey of Occupational Therapy Practitioners' Attitudes. *The American Journal of Occupational Therapy*, 51(9), 748-753.
- Condly, S. J., Clark, R. E. & Stolovitch, H. D. (2003). The Effects of Incentives on Workplace Performance: A Meta-analytic Review of Research Studies. *Performance Improvement Quarterly*, 16(3), 46-63.
- Cook, A. L. (2008). Job Satisfaction And Job Performance: Is The Relationship Spurious? *Unpublished Master Thesis*. Texas A&M University, United States.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Business research methods* (8th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.

- Cordery, J. L. (1995). Work Redesign: Rhetoric vs Reality. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 33(2), 3-19.
- Cote, S. & Miners, C. T. H. (2006). Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence and Job Performance. *Administrative Science Quarterly*, 51, 1-28.
- Crawford, I., Klemm, A. & Simpson, H. (2003). Measuring Public Sector Efficiency. *Green Budget*, 105-111.
- Cribb, P. M. (1998). A Study of Multiskilling Needs of Clinical Laboratories Within Northeast Wisconsin. *Unpublished Master Thesis*. University of Wisconsin-Stout, United States.
- Daniels, K. & Harris, C. (2000). Work, Psychological Well-being and Performance. *Occup. Med.*, 50, 304-309.
- Dauids, Z. (2004). Aspects Of Multi-Skilling Contributing To Quality Service Provision Within Academic Libraries. *Unpublished Master Thesis*. University of Western Cape: South Africa.
- Delano, F. & Shah, J (2009). Defining Supervision in a Professionally Packaged Way. *Journal of Relation Child and Youth Care*, 22(1), 49-57.
- DeVaro, J. & Farnham, M. (2010). Two Perspectives on Multiskilling and Product Market Volatility. *Unpublished Master Thesis*. University of Victoria, Canada.
- Drucker, P. F. (1967). *The Effective Executive*. New York: Harper and Row.
- Drucker, P. F. (2000). Knowledge-worker Productivity: The Biggest Challenge. *California: Management Review*, 41 (2).
- Dyne, V. L., Jehn, K. A., Cummings, A. (2002). Differential Effects of Strain on Two Forms of Work Performance: Individual Employee Sales and Creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 57-74.
- Edaham Ismail. (2009). Peranan Iklim Organisasi dan Ciri Personaliti Terhadap Prestasi Kerja. *Unpublished Master Thesis*. Universiti Utara Malaysia, Sintok: Kedah.
- Ejowhomu, O. A, Proverbs, D. G. & Olomolaiye, P. (2006) Multiskilling: A UK Construction And Building Services Perspective. In: Boyd, D (Ed) *Procs 22nd Annual ARCOM Conference*, 4-6 September 2006, Birmingham, UK, Association of Researchers in Construction Management, 885-894.
- El-Sabaa, S. (1999). The Skills and Career Path of an Effective Project Manager. *International Journal of Project Management*, 19, 1-7.
- Esposito, A. (2008). Skill: An Elusive and Ambiguous Concept in Labour Market Studies. *Australian Bulletin of Labour*, 32 (1), 100-124.

- Evans, K. R., Schlacter, J. L., Schultz, R. J., Gremler, D. D., Pass, M. & Wolfe, W.G. (2002). *Journal of Marketing*, 30-44.
- Faturochman (1997). The Job Characteristics Theory: A Review. *Buletin Psikologi*, 5(2), 1-13.
- Fauzilah Salleh, Noryati Yaakub & Zaharah Dzulkifli (2011). The Influence of Skill Levels on Job Performance of Public Service Employees in Malaysia. *Business and Management Review*, 1(1), 31- 40.
- Ferreira, E. & Antwerpen, S.V. (2011). Productivity and Morale of Administrative Employees in The South African Public Service. *African Journal of Business Management*, 5(32), 12606-12614.
- Fisher, C. D. (2003). Why Do Lay People Believe That Satisfaction And Performance Are Correlated? Possible Sources of a Commonsense Theory. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 753–777.
- Gay, L. R. (1992). *Educational research competencies for analysis and application* (4th ed.). New York: Macmillan.
- Getsdottir, S. & Lerner, R. M. (2008). Positive Development in Adolescence: The Development and Role of Intentional Self-Regulation. *Human Development*, 51, 202–224.
- Girgis, Z.M. (2010). *Predicting Multitasking Performance and Understanding the Nomological Network of Polychronicity*. Unpublished Master Thesis. San Diego State University, United States.
- Ghobadian, A. & Ashworth, J. (1996). Performance Measurement in Local Government – Concept and Practice, *International Journal of Operations & Production Management*, 14 (5), 35-51.
- Ghobadian, A., Speller, S. & Jones, M. (1993). Service Quality: Concepts and Models. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11(9), 43-66.
- Green, C., Jegadesh, M. & Tang, Y. (2009). Gender And Job Performance: Evidence From Wall Street. *Financial Analysts Journal*, 65 (6), 1-14.
- Gronroos, C. (1988). Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality. *Review of Business*. St. John's University, 9(3).
- Gumesson, E. (1991). Service Quality: A Holistic View. Brown, S.W. (Et Al.): Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives. Lexington Books.

- Haas, C.T., Morton, D.P., Tucker, R.L., Gomar, J.E. & Terrien, R.K. (2000). Assignment and Allocation Optimization of a Partially Multiskilled Workforce. *A Report of Center for Construction Industry Studies*, The University of Texas at Austin, 1-38.
- Haas, C.T., Borcharding, J.D., Glover, R.W., Tucker, R.L., Carley, L.A. & Eickman, J.A. (1999). Craft Workers Experiences With And Attitudes Towards Multiskilling. *A Report of Centre for Construction Industry Studies*, Texas: United States.
- Hair, J. F., Anderson, R.E., Tatham, R.L & Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Parentice Hall.
- Hair, J. F, B, Money, A. H. & Samouel, P. (2003). *Essentials of Business research methods*. USA: Wiley.
- Hawkins, P. & Shohet, R. (1993). Supervision in the Helping Professions. *Open University Press*, 77-79.
- Hayrol Azril Mohamed Shaffril & Jegak Uli. (2010). The Influence Of Socio-Demographic Factors On Work Performance Among Employees Of Government Agriculture Agencies In Malaysia. *The Journal of International Social Research*, 3(10).
- Horbury, C. & Wright, M. (2001). *Development of a Multiskilling Life Cycle Model*. Health and Safety Executive, Norwich, England.
- Hoyle, R. H. & Davisson, E, K. (2011). Assessment of Self-Regulation and Related Constructs: Prospects and Challenges. *National Research Council Board on Testing and Assessment Workshop on Assessment of 21st Century Skills*, Irvine, California, United States.
- Healey, J. (2005). *Statistic-A Tool For Social Research* (7th Ed). USA: Thomson Wadsworth.
- Houghton, J.D. (2000). The Relationship Between Self-Leadership and Personality: A Comparison Of Hierarchical Factor Structures. *Unpublished Phd Thesis*. Virginia Polytechnic Institute and State University, United States.
- Houghton, J. D. & Neck, C.P. (2002). The Revised Self-Leadership Questionnaire: Testing a Hierarchical Factor Structure for Self-Leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 11(8), 672-691.
- Houghton, J. D., Bonham, T. W., Neck, C. P. & Singh, K. (2004). The Relationship Between Self-Leadership And Personality: A Comparison of Hierarchical Factor Structures. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (4), 427-441.
- Ishak Yussof, Rahmah Ismail & Robiah Sidin. (2008). Graduan dan Alam Pekerjaan: Kes Siswazah UKM. *Akademika*, 72, 3-24.

- Ismail Azman, Ching Sieng, L. L., Mohd Na'eim Ajis, Noor Faizzah Dollah & Ali Boerhannoeddin. (2009). Relationship Between Supervisor's Role and Job Performance In The Workplace Training Program. Dipetik daripada http://anale.feaa.uaic.ro/anale/resurse/20_M01_Azman.pdf
- Johanson, R. K. (2004). Implications of Globalization and Economic Restructuring For Skills Development In Sub-Saharan Africa. *International Labour Office Working Paper*. Geneva, Switzerland.
- Kenyon, S. (2010). What Do We Mean By Multitasking? – Exploring the Need For Methodological Clarification In Time Use Research. *International Journal of Time Use Research* 2010, 7(1), 42-60.
- Kim, Y. (1999). The Determinants of Public Officials' Job Satisfaction – The Case of Korean Public Officials in The Cadastral Administration. *Unpublished Phd Thesis*). Chongju University, Korea.
- Kim, Y. H. (2002), "A State of Art Review on the Impact of Technology on Skill Demand in OECD Countries", *Journal of Education and Work*, 15(1), 89-109.
- Konradt, Andreben, P. & Ellwart, T. (2009). Self-Leadership in Organizational Teams: A Multilevel Analysis of Moderators and Mediators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18 (3), 322 – 346.
- Koon, Tsu Koh (2010). *Laporan Tahunan Biro Pengaduan Awam 2010*. Percetakan Nasional Wilayah Persekutuan Putrajaya.
- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970). Determining Sampel Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Lawton A. & Rose A. G. (1991). *The Public Services Management*. Prentice Hall.
- Lee, K. C. (2009). Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Prestasi Kerja: Satu Kajian di Pasukan Polis Diraja Malaysia. *Unpublished Master Thesis*. Universiti Utara Malaysia, Sintok.
- Lee, F. J. & Taatgen, N. A. (2002). Multitasking As Skill Acquisition. Proceedings of The 24th Annual Conference Of The Cognitive Science Society.
- Machin, S. & Van Reenan, J. (1998). Technology and Changes in Skill Structure: Evidence from Seven OECD Countries. *Quarterly Journal of Economics*, 1215-1244.
- Mahfuz Judeh, (2012). Assessing the Influence of Job Characteristics and Self-Efficacy on Job Performance: A Structural Equation Modeling Analysis. *European Journal of Social Sciences*, 3, 355-365.
- Maleske, R. T. (1995). *Foundations for Gathering and Interpreting Behavioral Data*. Pacific Grove, CA: Brooks Cole Publishing Company.

- Mastura Jaafar, Ramayah, T. & Zainurin Zainal (2006). Work Satisfaction and Work Performance: How Project Managers in Malaysia Perceive It? *Academy of World Business, Marketing and Management Development Conference Proceedings*, 2(113), 1305 – 1313.
- McDonald, T.N. (2004). Analysis of Worker Assignment Policies on Production Line Performance Utilizing a Multi-skilled Workforce. *Unpublished Phd Thesis*. Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.
- Md. Yahya Basimin. (2009, November 25). Penjawat Awam Jangan Lengahkan Proses Kerja. *Utusan Malaysia*.
- Megat Aman Zahiri Megat Zakaria, Baharudin Aris, Jamaluddin Harun & Mohd Zolkifli Abd Hamid. (2007). Hubungan Antara Kemahiran Generik dengan Jantina, Pengkhususan dan Pencapaian Guru-Guru Pelatih UTM: Satu Tinjauan. *Seminar Penyelidikan Pendidikan Institut Perguruan Batu Lintang Tahun 2007*. Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Mihaiu, D.M., Opreana, A. & Cristescu, M.P. (2010). Efficiency, Effectiveness and Performance of the Public Sector, *Romanian Journal of Economic Forecasting*, 4, 132-147.
- Mohammed Abubakar Mawoli & Abdullahi Yusuf Babandako. (2011). An Evaluation of Staff Motivation, Dissatisfaction and Job Performance. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), 1-13.
- Mohd Najib Tun Abdul Razak. (2011). Majlis Perdana Perkhidmatan Awam Kedua Belas (MAPPA XII): Pusat Konvensyen Antarabangsa Putrajaya (PICC), Putrajaya.
- Mohd Najib Tun Abdul Razak. (2011, Ogos 4). Sektor Awam Diingatkan Hadapi Cabaran Untuk Bergerak Seiring Dengan Perubahan Zaman. *Bernama*.
- Mohd Najib Tun Abdul Razak. (2010, Jun 10). Tingkat Kemahiran Pekerja Tempatan. *Utusan Malaysia*.
- Mohd Sidek Hassan. (2006). Isu-isu Tadbir Urus dan Integriti Dalam Perkhidmatan Awam: Dulu, Kini dan Masa Depan. Konvensyen Jawatankuasa Keutuhan Pengurusan 2006. Sabah.
- Muhammad Riaz Khan, Ziauddin, Farooq Ahmed Jam & Ramay, M.I. (2010). The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *European Journal of Social Sciences*, 15(3), 292-298.
- Muhammad Yasein Rahahleh (2010). The Gap in the Knowledge, Skills, and Other Competencies Posses by Jordanian Women in Auditing Profession: Jordanian Perspective. *International Research Journal of Finance and Economics*. Issue 56, 140-150.

- Muraven, M., Baumeister, R. F. & Tice, D. M. (1999). Longitudinal Improvement of Self-Regulation Through Practice: Building Self-Control Strength Through Repeated Exercise. *Journal of Social Psychology*, 139(4), 446-458.
- Mustapha, F.H. and Naoum, S. (1997) Factor Influencing the Effectiveness of Construction Site Managers, *International Journal of Project Management*, 16, 1-8.
- Mwita, J.I. (2000). Performance Management Model: A Systems-based Approach to Public Service Quality. *International Journal of Public Sector Management*, 13(1), 19 – 37.
- Neda Tiraieyari, Khairuddin Idris, Jegak Uli & Azimi Hamzah. (2011). Relationship Between Human Development Competencies and Work Performance. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(5), 1356-1363.
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2009). How Broadly Does Education Contribute To Job Performance? *Personnel Psychology*, 62, 89-134.
- Nimalathasan, B. (2010). Job Satisfaction and Employees' Work Performance: A Case Study of People's Bank in Jaffna Peninsula, Sri Lanka. *Unpublished Master Thesis*. University of Jaffna, Sri Lanka.
- Nurulhuda Ramli, Fun, C.S. & Fazli Idris. (2009). Kajian Kepuasan Pelanggan Terhadap Perkhidmatan Perpustakaan Universiti Awam di Malaysia. *Jurnal Pengurusan*, 28, 23-43.
- Ogunsaju, S. (1983). Educational Supervision Perfectives and Practice in Nigeria. Obafemi Awolowo University Press.
- Ojo, O. (2009). Impact Assessment of Corporate Culture On Employee Job Performance. *Business Intelligence Journal*, 2(2), 388-397.
- Pallant, J. (2011). A Step By Step Guide to Data Analysis Using SPSS. *SPSS Survival Manual*. 4th Edition.
- Parasuraman, A., Zeithmal, V. A. & Berry, L. L. (1988). SERQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithmal, V. A. & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Patrick, E. E. & Leonard, C.C (2012). Effective Supervision Of Instruction In Nigerian Secondary Schools: Issues In Quality Assurance. *Journal of Qualitative Education*, 8(1).
- Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 28 Tahun 2009, Jabatan Perkhidmatan Awam, Putrajaya.

- Pitts, D. & Jarry, E.M. (2005). Ethnic Diversity and Organizational Performance: Assessing Diversity Effects at the Managerial and Street Levels. *Unpublished Working Paper*. Georgia State University, United States of America.
- Politis, J. D. (2005). Self-Leadership Behavioural-Focused Strategies and Team Performance: The Mediating Influence of Job Satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (3), 203-216.
- Prussia, G. E., Anderson, J. S. & Manz C.C. (1998). Self-Leadership and Performance Outcomes: The Mediating Influence of Self-Efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 523-538.
- Rosen, E. D. (1993). Improving Public Sector Productivity: Concepts and Practice: SAGE Publications.
- Ryan, K. & Cooper, J. M. (1988). Those Who Can, Teach. CENGAGE Learning, 477-478.
- Rosenblatt, Z. (2001). Teachers' Multiple Roles and Skill Flexibility: Effects on Work Attitudes. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 684-708.
- Sahin, F. (2010). The Interaction of Self-Leadership and Psychological Climate on Job Performance. *African Journal of Business Management*, 5(5), 1787-1794.
- Salmiah Mohamad Amin (2004). Hubungan Antara Kompetensi Pekerja dan Prestasi Kerja di Kalangan Kakitangan Agensi Kerajaan Elektronik. *Unpublished Phd Thesis*. Universiti Utara Malaysia, Sintok: Kedah.
- Shamsuddin Bardan. (2010, Februari 21). Produktiviti Negara Amat Rendah. *Mingguan Malaysia*.
- Shimizu, T. & Nagata, S. (2003). Relationship Between Coping Skills And Job Satisfaction Among Japanese Full-Time Occupational Physicians. *Environmental Health and Preventive Medicine*, 8, 118-123.
- Shonkoff, J. P., & Phillips, D. A. (2000). From Neuron to Neighborhoods: The Science Of Early Childhood Development. Washington: National Academy Press.
- Shore, L. M. & Martin, H. J. (1998). Job Satisfaction and Organizational Commitment In Relations To Work Performance And Turnover Intentions. *Human Relations*, 42(7), 625-638.
- Siggins, J. A. (1993). Job Satisfaction and Performance in a Changing Environment. *Library Trends*, 41(2), 299-315.
- Siti Zawiah Md. Dawal & Taha, Z. (2004). The Relationship Between Job Satisfaction And Job Factors In Industrial Work Design: A Case Study Of The Automotive Industries In Malaysia. *J. Human Ergol*, 33, 19-27.

- Skibba, J. S. (2002). Personality and Job Satisfaction: An Investigation Of Central Wisconsin Firefighters. *Unpublished Master Thesis*. University of Wisconsin-Stout, United State of America.
- Skirbekk, V. (2003). Age and Individual Productivity: A Literature Survey. Max Planck Institute for Demographic Research, Germany.
- Skogan, W. G. (1976). Efficiency and Effectiveness in Big City Police Departments. *Public Administration Review*. 278-286.
- Smith, K. L. (2009). A Brief Summary of Supervision Models. Dipetik daripada http://www.gallaudet.edu/documents/academic/cou_supervisionmodels%5B1
- Sonnentag, S. & Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. *Psychological Management of Individual Performance*, 1-25.
- Spenner, K. L. (1990), Skill: Meaning, Methods and Measures, *Work and Occupations*, 17, 4, 399-421
- Staklis, S. & Klein, S. (2010). Technical Skill Attainment And Post-Program Outcomes: An Analysis Of Pennsylvania Secondary Career And Technical Education Graduate. *National Research Center for Career and Technical Education*. University of Louisville, Kentucky.
- Stewart, J. & Walsh, K. (1992). Change in the Management of Public Services. *Public Administration*, 70(4), 499-518.
- Teo, T. S. H & King, W. R. (1996). Key Dimensions of Facilitators And Inhibitors For The Strategic Use Of Information Technology. *Journal of Management Information Systems*, 12 (4), 35-53.
- Toner, P. (2011). Workforce Skills and Innovation: An Overview Of Major Themes In The Literature. Dipetik pada 3 November 2012, daripada <http://www.oecd.org/sti/innovationinsciencetechnologyandindustry/46970941>.
- Velden, R. V. D. & Allen, J. (2005). The Role of Self-Assessment in Measuring Skills. Research Centre for Education and the Labor Market. Maastricht University, Netherlands.
- Wade, M. R., & Parent, M. (2001). Relationships Between Job Skills And Performance: A Study Of Webmasters. *Journal of Management Information Systems*, 18(3), 71-96.
- Willard R. & Dagget, E. D. *Jobs and the Skills Gap*. International Center for Leadership in Education, Rexford: New York.
- 15,400 Penjawat Awam Berprestasi Rendah Disiasat. (2011, Disember 10). Berita Harian.

LAMPIRAN 1**SENARAI PENGISIAN PERJAWATAN KAKITANGAN SOKONGAN DI
KEMENTERIAN PERTAHANAN SEHINGGA 31 JULAI 2012**

BIL	JABATAN/BAHAGIAN	SOKONGAN 1 (GRED 27-40)	SOKONGAN 1 (GRED 17- 26)	SOKONGAN 2 (GRED 1-16)
1	BIP	2	8	2
2	BUU	2	10	1
3	JKHP	1	1	1
4	BPM	18	17	3
5	BDPS	7	18	4
6	BPSM	19	127	26
7	BHG PEROLEHAN	17	80	15
8	BHG KEWANGAN	16	115	11
9	BHG. AKAUN	30	74	4
10	BHG. PENTADBIRAN	10	61	68
11	UKK	2	46	1
12	BADSA	56	25	2
13	BHG. PEMBANGUNAN	13	71	9
14	JHEV	15	65	8
15	JLKN	24	90	8
16	STRIDE	43	109	37
	JUMLAH	275	917	200

LAMPIRAN 2



INSTITUT TADBIRAN AWAM NEGARA (INTAN)
NATIONAL INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION
Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia
Public Service Department Malaysia
Jalan Bukit Kiara
50480 Kuala Lumpur
MALAYSIA
Tel : +60(3) 2084 7777
Web : www.intanbk.intan.my



Fail No: INTAN:5/5/100-6/2(9)
Tarikh : 10/11/2012
Tel : 03-20847321
Faks : 03-20847471
Emel : hohsinhung@intanbk.intan.my

YBhg. Dato' Mohammad Foad bin Haji Abdullah
Setiausaha Bahagian
Bahagian Pengurusan Sumber Manusia,
Aras 2, Wisma Pertahanan,
Kementerian Pertahanan,
Jalan Padang Tembak,
50634 Kuala Lumpur.

YBhg. Dato',

PERMOHONAN MENJALANKAN KAJIAN SOAL SELIDIK DARIPADA PESERTA SARJANA SAINS PENGURUSAN (SSP) SESI 2011/2012 DI JABATAN

Dengan hormatnya saya merujuk kepada perkara di atas.

2. Dimaklumkan bahawa **En. Hisham Azlin bin Zainun (770726-08-6431)** adalah merupakan peserta yang sedang melanjutkan pelajaran dalam kursus Sarjana Sains Pengurusan INTAN/UUM dan dijangka akan menamatkan pengajian pada 9 Februari 2013. Pada masa ini beliau sedang menyiapkan satu tesis yang bertajuk "**Pengaruh Kepelbagaian Kemahiran (*Multi-Skilling*) Terhadap Prestasi Kerja Di Kementerian Pertahanan**" sebagai memenuhi syarat keperluan kursus. Fokus utama kajian ini adalah kepada kakitangan sokongan (awam) dan anggota lain-lain pangkat (tentera).
3. Sehubungan itu, pihak kami memohon pertimbangan dan kelulusan YBhg. Dato' untuk memberi kebenaran kepada beliau bagi menjalankan tinjauan secara pengedaran borang soal selidik di Bahagian dan Jabatan yang berkaitan. Kajian ini adalah bersifat akademik dan segala hasil penemuan kelak adalah untuk tujuan pembelajaran sahaja.

4. Segala kerjasama dan perhatian yang diberikan oleh pihak YBhg. Dato' berhubung perkara ini amat kami hargai dan didahului dengan ucapan terima kasih. Jika terdapat sebarang pertanyaan, pihak YBhg. Dato' boleh menghubungi saya di talian yang tertera di atas.

Sekian.

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

Saya yang menurut perintah,



(HO HSIN HUNG)

Penolong Pengarah

Pusat Pengembangan Pengetahuan

b.p. Pengarah

Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN)

Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia



LAMPIRAN 3



**KOLEJ PENGURUSAN PERNIAGAAN
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA DAN
INSTITUT TADBIRAN AWAM NEGARA (INTAN) BUKIT KIARA**

**BORANG SOAL SELIDIK
“PENGARUH KEPELBAGAIAN KEMAHIRAN (*MULTI-SKILLING*) TERHADAP
PRESTASI KERJA DI KEMENTERIAN PERTAHANAN”**

UNTUK TUJUAN PEMBELAJARAN SAHAJA

Salam sejahtera,

Tuan/puan yang dihormati,

Anda telah terpilih untuk menjadi responden bagi kajian penyelidikan sepertimana tajuk di atas. Penyelidikan ini adalah bertujuan untuk mendapatkan maklum balas berkaitan dengan pembolehubah yang dikaji di dalam kajian ini. Ianya juga bertujuan untuk mempelajari data analisis bagi program Sarjana Sains (Pengurusan) di bawah selian Dr. Kadzrina bt Abdul Kadir. Segala maklumat yang diberi akan dirahsiakan dan digunakan untuk tujuan akademik semata-mata. Tiada jawapan yang betul atau salah di dalam soal selidik kajian ini. Justeru, anda berhak memilih jawapan mengikut kesesuaian dan keikhlasan diri anda sendiri. **KEJUJURAN dan KEIHKLASAN** anda untuk menjawab soal selidik ini amatlah dihargai. Soal selidik ini akan mengambil masa lebih kurang 10 minit sahaja. Sila kembalikan soal selidik yang telah dijawab. **Jika terdapat sebarang kemusykilan dan pertanyaan, sila hubungi saya di nombor 013-3481921.** Kerjasama tuan/puan meluangkan masa menjawab soal selidik ini amatlah dihargai dan didahului dengan ucapan terima kasih.

HISHAM AZLIN BIN ZAINUN
Sarjana Sains Pengurusan
UUM/INTAN

Borang soal selidik ini mengandungi 8 halaman bercetak. Sila jawab KESEMUA soalan yang diberikan.

BAHAGIAN A: MAKLUMAT PERIBADI

PANDUAN: Soalan ini bukan satu ujian dan tidak perlu bimbang semasa menjawabnya. Kajian ini dibuat secara menyeluruh dan bukan bertujuan untuk mengkaji atau memberi perhatian kepada individu tertentu. Sila tandakan (/) pada ruangan yang disediakan berkenaan diri anda

1. TEMPOH BERKHIDMAT☐

1 - 5 tahun

☐

16 – 20 tahun

☐

6 - 10 tahun

☐

21 – 25 tahun

☐

11 – 15 tahun

☐

30 tahun ke atas

2. TEMPAT BERKHIDMAT (Sila nyatakan: _____)**3. KELULUSAN TERTINGGI**☐

Sarjana Muda

☐

Diploma/STPM

☐

SPM

☐

SRP/PMR

☐

Lain-lain, nyatakan: _____

4. JANTINA☐

Lelaki

☐

Perempuan

5. UMUR☐

bawah 20

☐

31 - 35

☐

21 – 25

☐

36 - 40

☐

26 – 30

☐

atas 40

6. STATUS PERKAHWINAN☐

Bujang

☐

Berkahwin

☐

Lain-lain (nyatakan: _____)

BAHAGIAN B: PENYELIAAN KENDIRI (SELF -SUPERVISORY)

Sila nyatakan sejauh manakah tahap penyeliaan anda pada setiap pernyataan berikut berdasarkan penilaian sendiri terhadap kemahiran penyeliaan anda dalam pekerjaan dan tandakan (v) di ruangan yang bersesuaian berdasarkan skala berikut:

1 = Amat Tidak Setuju (ATS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Tidak Pasti (TP)

4 = Setuju (S)

5 = Amat Setuju (AS)

Siri	Perkara	ATS	TS	TP	S	AS
		1	2	3	4	5
Kemahiran Pengurusan Penyeliaan						
7.	Boleh menjelaskan tujuan penyeliaan kepada orang yang diselia					
8.	Menyediakan masa penyeliaan yang tetap secara tidak formal (spontan) dan formal (dijadualkan dan dirancang)					
9.	Boleh mengekalkan batasan yang sewajarnya					
10.	Boleh mengekalkan keseimbangan antara fungsi pentadbiran, pendidikan dengan sokongan					
Kemahiran Campur Tangan Dalam Penyeliaan						
	Boleh menggunakan jenis perantaraan penyeliaan yang berikut:					
11.	• Preskriptif (memberikan arahan)					
12.	• Bermaklumat (arah, ajar, beritahu)					
13.	• Bersemuka atau mencabar (memberikan maklum balas langsung)					
14.	• Katalitik (menggalakkan refleksi diri)					
15.	• Sokongan (positif, saya yakin awak boleh melakukannya dsb)					
16.	Boleh menjelaskan cara bekerja dan amalan sendiri dengan pelanggan					
17.	Boleh membangunkan kemahiran penyeliaan diri kepada orang yang diselia					

BAHAGIAN C: KAWAL SELIA KENDIRI (*SELF-REGULATION*)

Sila nyatakan sejauh manakah tahap kawalan sendiri anda pada setiap pernyataan berikut berdasarkan pengalaman anda dalam pekerjaan dan **BULATKAN** pilihan nombor mengikut tahap persetujuan anda

1 = Amat Tidak Setuju (ATS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Tidak Pasti (TP)

4 = Setuju (S)

5 = Amat Setuju (AS)

		ATS	TS	TP	S	AS
18.	Biasanya saya akan mengikuti perkembangan pencapaian matlamat saya.	1	2	3	4	5
19.	Biasanya saya akan menilai tindakan saya melalui akibat daripada tindakan saya itu.	1	2	3	4	5
20.	Saya hanya sedar kesan daripada tindakan saya setelah terlambat.	1	2	3	4	5
21.	Saya banyak memikirkan apa yang orang lain fikirkan tentang saya.	1	2	3	4	5
22.	Saya ada <i>standard</i> sendiri dan cuba mengikutinya.	1	2	3	4	5
23.	Saya tidak kisah jika saya berbeza daripada kebanyakan orang lain.	1	2	3	4	5
24.	Saya bersedia mempertimbangkan cara lain untuk melakukan sesuatu.	1	2	3	4	5
25.	Saya rasa tidak puas hati apabila sesuatu perkara itu tidak berlaku mengikut kehendak saya.	1	2	3	4	5
26.	Saya tidak nampak apa-apa kebaikan jika saya mengubah cara saya.	1	2	3	4	5
27.	Saya mampu mencapai sasaran yang saya tetapkan untuk diri saya.	1	2	3	4	5
28.	Sebaik sahaja saya nampak apa-apa masalah atau cabaran, saya akan mencari penyelesaian yang sesuai.	1	2	3	4	5
29.	Saya tidak yakin saya boleh berubah walaupun saya mahu perubahan.	1	2	3	4	5
30.	Apabila saya tetapkan sasaran, biasanya saya boleh merancang bagaimana mencapainya.	1	2	3	4	5
31.	Sebelum membuat keputusan, saya mempertimbangkan kemungkinan yang akan berlaku jika saya melakukan sesuatu.	1	2	3	4	5

		ATS	TS	TP	S	AS
32.	Saya menghadapi masalah untuk menyediakan rancangan yang boleh membantu sasaran saya.	1	2	3	4	5
33.	Saya boleh berpegang pada sesuatu rancangan yang berjalan dengan baik.	1	2	3	4	5
34.	Saya berpegang pada peraturan saya sendiri walau apa pun yang terjadi.	1	2	3	4	5
35.	Saya menghadapi kesulitan meneruskan sesuatu setelah saya membuat keputusan untuk melakukannya.	1	2	3	4	5
36.	Saya mengubah cara melakukan sesuatu apabila menyedari terdapat masalah dengan cara sekarang.	1	2	3	4	5
37.	Apabila saya cuba mengubah sesuatu, saya menumpukan sepenuh perhatian kepada cara saya melakukannya.	1	2	3	4	5
38.	Biasanya saya membuat keputusan untuk berubah dan mengharapkan yang terbaik.	1	2	3	4	5

BAHAGIAN D: KEPIMPINAN DIRI (*SELF-LEADERSHIP*)

Sila nyatakan sejauh manakah tahap kepimpinan diri anda pada setiap pernyataan berikut berdasarkan pengalaman anda dalam pekerjaan dan **BULATKAN** pilihan nombor mengikut tahap persetujuan anda

1 = Sangat Tidak Tepat (STT)

2 = Tidak Tepat (TT)

3 = Sederhana Tepat (ST)

4 = Hampir Tepat (HT)

5 = Benar-benar Tepat (BT)

		STT	TT	ST	HT	BT
39.	Saya menggunakan imaginasi untuk membayangkan diri saya sedang melakukan tugas yang penting	1	2	3	4	5
40.	Saya memikirkan tentang kepercayaan dan andaian sendiri setiap kali saya berhadapan dengan situasi yang sukar	1	2	3	4	5
41.	Saya membayangkan diri saya berjaya melakukan sesuatu tugas sebelum melakukannya	1	2	3	4	5
42.	Apabila berada dalam situasi yang sukar, ada masanya saya akan bercakap sendiri (dengan kuat atau senyap-senyap) untuk membantu saya menghadapinya	1	2	3	4	5
43.	Saya sengaja membayangkan yang saya dapat mengatasi cabaran yang dihadapi	1	2	3	4	5
44.	Saya menetapkan sasaran tertentu untuk prestasi saya	1	2	3	4	5

	STT	TT	ST	HT	BT
45. Saya mudah rasa tidak puas hati jika saya tidak melakukan tugas dengan baik	1	2	3	4	5
46. Saya menggunakan nota bertulis untuk mengingatkan diri saya tentang apa yang perlu saya capai	1	2	3	4	5
47. Biasanya saya tahu prestasi saya pada masa saya melakukan sesuatu aktiviti	1	2	3	4	5
48. Apabila saya berjaya menyiapkan sesuatu tugas, saya akan mendapatkan sesuatu yang saya suka sebagai ganjaran untuk diri saya	1	2	3	4	5
49. Saya menumpukan pemikiran saya kepada aspek yang menyenangkan dalam aktiviti dan bukan sebaliknya	1	2	3	4	5
50. Saya cuba berada di sekeliling objek atau orang yang membolehkan saya menunjukkan tingkahlaku yang saya inginkan	1	2	3	4	5
51. Jika ada pilihan, saya cuba melakukan tugas dengan cara yang menyeronokkan dan bukan semata-mata menyiapkannya	1	2	3	4	5
52. Saya mencari aktiviti kerja yang saya seronok melakukannya	1	2	3	4	5
53. Saya mencari cara yang saya suka untuk menyiapkan kerja	1	2	3	4	5

BAHAGIAN E: KEPELBAGAIAN TUGASAN (MULTI-TASKING)

Sila nyatakan sejauh manakah tahap penilaian sendiri anda pada setiap pernyataan berikut berdasarkan pengalaman anda dalam pekerjaan dan **BULATKAN** pilihan nombor mengikut tahap persetujuan anda

1 = Amat Tidak Setuju (ATS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Tidak Pasti (TP)

4 = Setuju (S)

5 = Amat Setuju (AS)

	ATS	TS	TP	S	AS
54. Saya gemar melakukan beberapa aktiviti dalam satu masa	1	2	3	4	5
55. Saya lebih suka menyiapkan keseluruhan projek pada setiap hari berbanding menyiapkan hanya sebahagian daripada beberapa projek.	1	2	3	4	5
56. Saya percaya seseorang perlu cuba melakukan banyak perkara pada satu-satu masa	1	2	3	4	5
57. Apabila saya bekerja sendiri, selalunya saya akan cuba menyiapkan satu projek pada satu-satu masa.	1	2	3	4	5

58.	Saya lebih suka melakukan satu tugas pada satu-satu masa	1	2	3	4	5
59.	Saya percaya seseorang akan melakukan yang terbaik apabila mereka mempunyai banyak tugas yang perlu disiapkan	1	2	3	4	5
60.	Saya percaya lebih baik menyiapkan satu tugas sebelum memulakan tugas yang lain	1	2	3	4	5
61.	Saya percaya lebih baik seseorang diberikan beberapa kerja dan tugas untuk disiapkan	1	2	3	4	5
62.	Saya tidak suka melakukan lebih daripada satu kerja atau tugas pada satu-satu masa	1	2	3	4	5
63.	Saya lebih suka menyiapkan sebahagian daripada beberapa projek pada setiap hari berbanding menyiapkan keseluruhan projek	1	2	3	4	5

BAHAGIAN F: PRESTASI KERJA

Sila **BULATKAN** angka yang sesuai pada pandangan anda bagi setiap perkara di bawah untuk menunjukkan sejauhmanakah anda bersetuju atau tidak bersetuju dengan pernyataan di bawah berdasarkan skala yang diberi.

1 = Amat Tidak Setuju (ATS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Tidak Pasti (TP)

4 = Setuju (S)

5 = Amat Setuju (AS)

		ATS	TS	TP	S	AS
64.	Saya dapat menyediakan maklumat yang diperlukan dengan baik dan tepat pada masanya	1	2	3	4	5
65.	Saya dapat memproses sesuatu dokumen yang diperlukan dengan baik dan tepat pada masanya	1	2	3	4	5
66.	Saya dapat menangani masalah pelanggan dan klien saya dengan baik dan mereka selalu berpuas hati	1	2	3	4	5
67.	Saya dapat berhubung dengan pihak-pihak yang boleh membantu dengan cepat bagi menyelesaikan kerja saya tepat pada masanya	1	2	3	4	5
68.	Saya suka menanggung-nangguh kerja	1	2	3	4	5
69.	Saya kerap mengulangi kesalahan yang dibuat	1	2	3	4	5
70.	Saya memberikan perkhidmatan yang betul kepada pelanggan atau klien yang betul	1	2	3	4	5

71. Perkhidmatan saya kerap tidak mencapai piawaian kerja yang dinyatakan	1	2	3	4	5
72. Saya tidak memahami dengan baik <i>standard</i> yang perlu dicapai oleh pekerjaan saya	1	2	3	4	5
73. Matlamat dan objektif saya terhadap kerja adalah selaras dengan matlamat dan objektif organisasi	1	2	3	4	5
74. Hubungan saya baik dengan ahli kumpulan dan saya selalu mewujudkan kerjasama yang baik	1	2	3	4	5
75. Komunikasi berkesan wujud antara saya dan ahli kumpulan yang membantu pencapaian kerja yang baik	1	2	3	4	5
76. Perkhidmatan saya tepat dan konsisten	1	2	3	4	5
77. Saya gembira untuk memberikan perkhidmatan yang cepat	1	2	3	4	5
78. Saya mudah dihubungi oleh pelanggan	1	2	3	4	5
79. Saya menjaga diri supaya selalu bersopan-santun, bertimbang rasa dan ramah dengan orang yang saya hubungi.	1	2	3	4	5
80. Saya jujur dan boleh dipercayai.	1	2	3	4	5
81. Saya sukar memahami kehendak pelanggan.	1	2	3	4	5
82. Saya menyesuaikan gaya berbahasa dengan kelakuan pelanggan yang berlainan	1	2	3	4	5
83. Saya cepat dalam memberikan bantuan	1	2	3	4	5
84. Saya amanah dalam menjaga maklumat	1	2	3	4	5
85. Keseluruhannya, saya berpuas hati dengan prestasi kerja saya	1	2	3	4	5

Setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih di atas kerjasama anda menjawab soal-selidik ini. Sumbangan anda amatlah dihargai.

LAMPIRAN 4

Penilaian Diri Penyelia

1. **Keperluan Pembelajaran Profesional** – *tidak tahu cara untuk melakukannya*
 2. **Keperluan Pembelajaran Peribadi** – *tahu cara untuk melakukannya tetapi tidak mampu merealisasikan*
 3. **Sekali-sekala Cekap** – *ada kalanya melakukannya dengan baik*
 4. **Sentiasa Cekap** – *ini sudah menjadi sebahagian daripada cara biasa saya melakukan sesuatu*
 5. **Pakar** – *boleh menjadi model peranan dan mengajarkannya kepada orang lain*
-
- 1) Boleh menjelaskan tujuan penyeliaan kepada orang yang diselia
 - 2) Menyediakan masa penyeliaan yang tetap secara tidak formal (spontan) dan formal (dijadualkan dan dirancang)
 - 3) Boleh mengekalkan batasan yang sewajarnya
 - 4) Boleh mengekalkan keseimbangan antara fungsi pentadbiran, pendidikan dengan sokongan
 - 5) Mengutamakan penyeliaan
 - 6) Boleh menggunakan jenis pengantaraan penyeliaan yang berikut :
 - Preskriptif (*memberikan arahan*)
 - Bermaklumat (*arah, ajar, beritahu*)
 - Bersemuka atau Mencabar (*memberikan maklum balas langsung*)
 - Katalitik (*menggalakkan refleksi diri*)
 - Sokongan (*positif, saya yakin awak boleh melakukannya dan lain-lain.*)
 - 7) Boleh menjelaskan cara bekerja dan amalan sendiri dengan pelanggan
 - 8) Boleh membangunkan kemahiran penyeliaan diri kepada orang yang diselia

Diakui sebagai Terjemahan yang Sah daripada
Dokumen yang Dibelakikan oleh Pelanggan



Institut Terjemahan & Buku Malaysia
Wisma ITBM, No. 2, Jalan 2/27E
Seksyen 10, Taman Maja
53300 Kuala Lumpur
MALAYSIA
www.itbm.gov.my
(2755612)

Disahkan bagi pihak ITBM
Jasmani Mardi
Eksekutif Kanan
Tandatangan:
No. Rujukan:
Tarikh: 3/3/12

Soal Selidik Pengaturan Diri (SRQ)

- 1 = Sangat tidak bersetuju
2 = Tidak bersetuju
3 = Ragu-ragu atau Tidak pasti
4 = Bersetuju
5 = Sangat Bersetuju

Dikui sebagai Terjemahan yang Sah daripada
Dokumen yang Dibekalkan oleh Pelanggan



Disahkan bagi pihak ITBM
Jasmani Mard
Eksekutif Kanan
Tandatangan :
No. Rujukan : 379/12
Tarikh :

- 1) Biasanya saya akan mengikuti perkembangan pencapaian matlamat saya.
- 2) Biasanya saya akan menilai tindakan saya melalui akibat daripada tindakan saya itu.
- 3) Saya hanya sedar kesan daripada tindakan saya setelah terlambat. (R)
- 4) Saya banyak memikirkan apa yang orang lain fikirkan tentang saya.
- 5) Saya ada standard sendiri dan cuba mengikutinya.
- 6) Saya tidak kisah jika saya berbeza daripada kebanyakan orang lain. (R)
- 7) Saya bersedia mempertimbangkan cara lain untuk melakukan sesuatu.
- 8) Saya rasa tidak puas hati apabila sesuatu perkara itu tidak berlaku mengikut kehendak saya.
- 9) Saya tidak nampak apa-apa kebaikan jika saya mengubah cara saya.
- 10) Saya mampu mencapai sasaran yang saya tetapkan untuk diri saya.
- 11) Sebaik sahaja saya nampak apa-apa masalah atau cabaran, saya akan mencari penyelesaian yang sesuai.
- 12) Saya tidak yakin saya boleh berubah walaupun saya mahukan perubahan. (R)
- 13) Apabila saya tetapkan sasaran, biasanya saya boleh merancang bagaimana mencapainya.
- 14) Sebelum membuat keputusan, saya mempertimbangkan kemungkinan yang akan berlaku jika saya melakukan sesuatu.
- 15) Saya menghadapi masalah untuk menyediakan rancangan yang boleh membantu mencapai sasaran saya. (R)
- 16) Saya boleh berpegang pada sesuatu rancangan yang berjalan dengan baik.
- 17) Saya berpegang pada peraturan saya sendiri walau apa pun yang terjadi.
- 18) Saya menghadapi kesulitan meneruskan sesuatu setelah saya membuat keputusan untuk melakukannya. (R)
- 19) Saya mengubah cara melakukan sesuatu apabila menyedari terdapat masalah dengan cara sekarang.
- 20) Apabila saya cuba mengubah sesuatu, saya menumpukan sepenuh perhatian kepada cara saya melakukannya.
- 21) Biasanya saya membuat keputusan untuk berubah dan mengharapkan yang terbaik. (R)

Soal Selidik Kepimpinan Diri Semakan (RSLQ)

- 1 = Tidak tepat sama sekali
- 2 = Agak tepat
- 3 = Sederhana tepat
- 4 = Hampir tepat
- 5 = Benar-benar tepat

- 1) Saya menggunakan imaginasi untuk membayangkan diri saya sedang melakukan tugas penting dengan baik.
- 2) Saya memikirkan tentang kepercayaan dan andaian sendiri setiap kali saya berhadapan dengan situasi yang sukar.
- 3) Saya membayangkan diri saya berjaya melakukan sesuatu tugas sebelum melakukannya.
- 4) Apabila berada dalam situasi yang sukar, ada masanya saya akan bercakap sendiri (dengan kuat atau senyap-senyap) untuk membantu saya menghadapinya.
- 5) Saya sengaja membayangkan yang saya dapat mengatasi cabaran yang dihadapi.
- 6) Saya menetapkan sasaran tertentu untuk prestasi saya.
- 7) Saya mudah rasa tidak puas hati jika saya tidak melakukan tugas dengan baik.
- 8) Saya menggunakan nota bertulis untuk mengingatkan diri saya tentang apa yang perlu saya capai.
- 9) Biasanya saya tahu prestasi saya pada masa saya melakukan sesuatu aktiviti.
- 10) Apabila saya berjaya menyiapkan sesuatu tugas, saya akan mendapatkan sesuatu yang saya suka sebagai ganjaran untuk diri saya.
- 11) Saya menumpukan pemikiran saya kepada aspek yang menyenangkan dalam aktiviti kerja dan bukan yang sebaliknya.
- 12) Saya cuba berada di sekeliling objek atau orang yang membolehkan saya menunjukkan tingkah laku yang saya inginkan.
- 13) Jika ada pilihan, saya cuba melakukan tugas dengan cara yang menyeronokkan dan bukan semata-mata menyiapkannya.
- 14) Saya mencari aktiviti kerja yang saya seronok melakukannya.
- 15) Saya mencari cara yang saya suka untuk menyiapkan kerja.

Disatui sebagai Terjemahan yang Sah daripada
Dokumen yang Dibekalkan oleh Pelanggan



Institut Terjemahan & Buku Malaysia
Institut Terjemahan & Buku Malaysia
Wisma 1st GM, No. 2, Jalan 2/27E
SekSYEN 10, Taman Maja
53300 Kuala Lumpur
MALAYSIA
www.itbm.gov.my
(2755612)

Disahkan bagi pihak ITBM
Jasmani Mardi
Eksekutif Kanan
Tandatangan:
No. Rujukan:
Tarikh: 3/3/12

Inventori Nilai Polikronik (IPV)

- 1 = Sangat tidak bersetuju
- 2 = Agak tidak bersetuju
- 3 = Kurang bersetuju
- 4 = Tidak bersetuju mahupun bersetuju
- 5 = Bersetuju sedikit
- 6 = Agak bersetuju
- 7 = Sangat bersetuju

- 1) Saya gemar melakukan beberapa aktiviti dalam satu masa.
- 2) Saya lebih suka menyiapkan keseluruhan projek pada setiap hari berbanding menyiapkan hanya sebahagian daripada beberapa projek. (R)
- 3) Saya percaya seseorang perlu cuba melakukan banyak perkara pada satu-satu masa.
- 4) Apabila saya bekerja sendiri, selalunya saya akan cuba menyiapkan satu projek pada satu-satu masa. (R)
- 5) Saya lebih suka melakukan satu tugas pada satu-satu masa. (R)
- 6) Saya percaya seseorang akan melakukan yang terbaik apabila mereka mempunyai banyak tugas yang perlu disiapkan.
- 7) Saya percaya lebih baik menyiapkan satu tugas sebelum memulakan tugas yang lain. (R)
- 8) Saya percaya lebih baik seseorang diberikan beberapa kerja dan tugas untuk disiapkan.
- 9) Saya tidak suka melakukan lebih daripada satu kerja atau tugas pada satu-satu masa. (R)
- 10) Saya lebih suka menyiapkan sebahagian daripada beberapa projek pada setiap hari berbanding menyiapkan keseluruhan projek.

Disukai sebagai Terjemahan yang Sah daripada
Dokumen yang Dibekalkan oleh Pelanggan



Institut Terjemahan & Buku Malaysia
Institut Terjemahan & Buku Malaysia
Wisma ITBM, No. 2, Jalan 2/27E
Sekyen 10, Taman Maja
53300 Kuala Lumpur
MALAYSIA
www.itbm.gov.my
(2755612)

Disahkan bagi pihak ITBM
Jasmani Mardi
Eksekutif Kanan
Tandatangan:
No. Rujukan:
Tarikh: 3/3/12

LAMPIRAN 5

CRONBACH ALPHA UJIAN RINTIS

PENYELIAAN KENDIRI

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.887	.882	11

KAWAL SELIA KENDIRI

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.722	.731	21

KEPIMPINAN DIRI

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.779	.770	15

MULTI-TASKING

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.625	.621	10

PRESTASI KERJA

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.956	.961	22

LAMPIRAN 6

KEPUTUSAN UJIAN KEBOLEHPERCAYAAN SEBENAR

PENYELIAAN KENDIRI

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.955	.955	11

KAWAL SELIA KENDIRI

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.925	.925	21

KEPIMPINAN DIRI

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.922	.923	15

KEPELBAGAIAN TUGASAN

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.867	.870	10

KESELURUHAN PRESTASI KERJA

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.934	.935	22

LAMPIRAN 7

KEPUTUSAN UJIAN NORMALITI AWALAN

A) UJIAN SKEWNESS DAN KURTOSIS

VERTICAL MULTI-SKILLING

Descriptives

			Statistic	Std. Error
Vertical_ Multiskilling	Mean		4.0138	.02758
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.9595	
		Upper Bound	4.0680	
	5% Trimmed Mean		4.0486	
	Median		4.1835	
	Variance		.231	
	Std. Deviation		.48092	
	Minimum		2.66	
	Maximum		4.73	
	Range		2.07	
	Interquartile Range		.47	
	Skewness		-1.242	.140
	Kurtosis		.634	.279

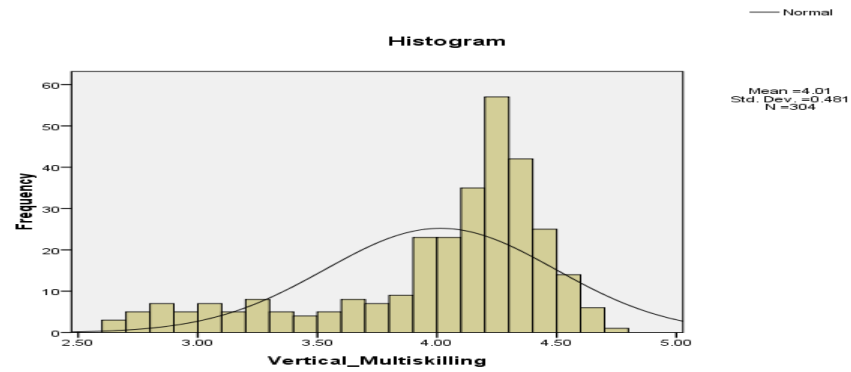
HORIZONTAL MULTI-SKILLING

Descriptives

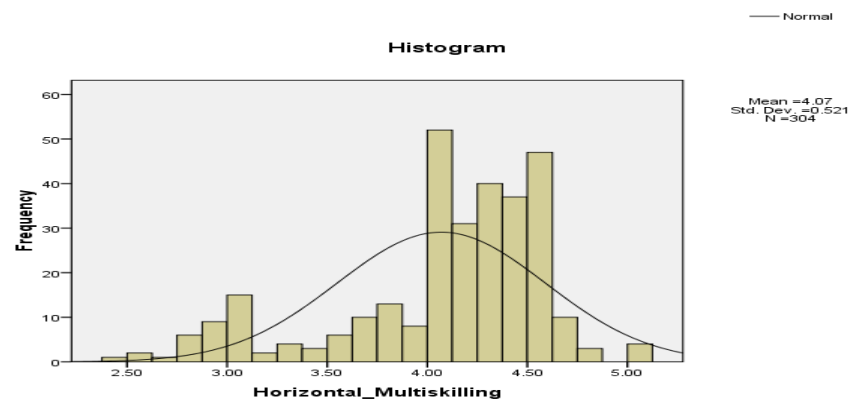
			Statistic	Std. Error
Horizontal_ Multiskilling	Mean		4.0698	.02988
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4.0110	
		Upper Bound	4.1286	
	5% Trimmed Mean		4.1016	
	Median		4.2000	
	Variance		.271	
	Std. Deviation		.52099	
	Minimum		2.40	
	Maximum		5.00	
	Range		2.60	
	Interquartile Range		.50	
	Skewness		-1.161	.140
	Kurtosis		.772	.279

B) UJIAN BENTUK HISTOGRAM

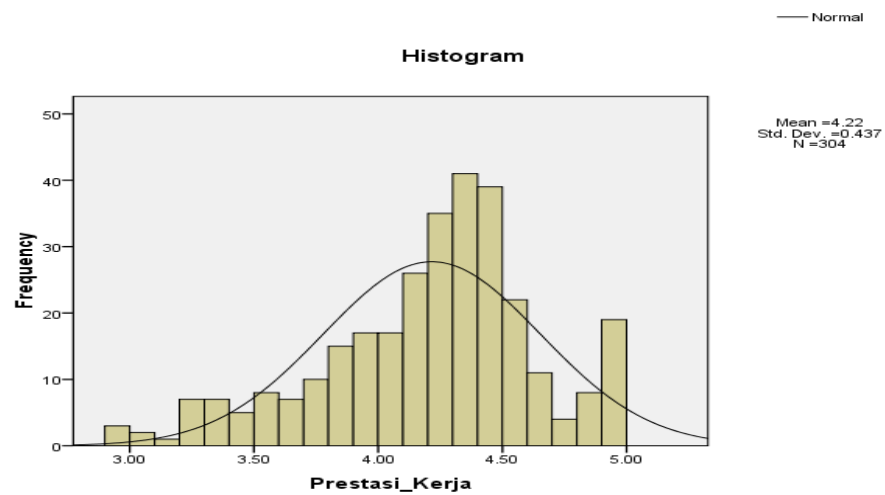
VERTICAL MULTI-SKILLING



HORIZONTAL MULTI-SKILLING



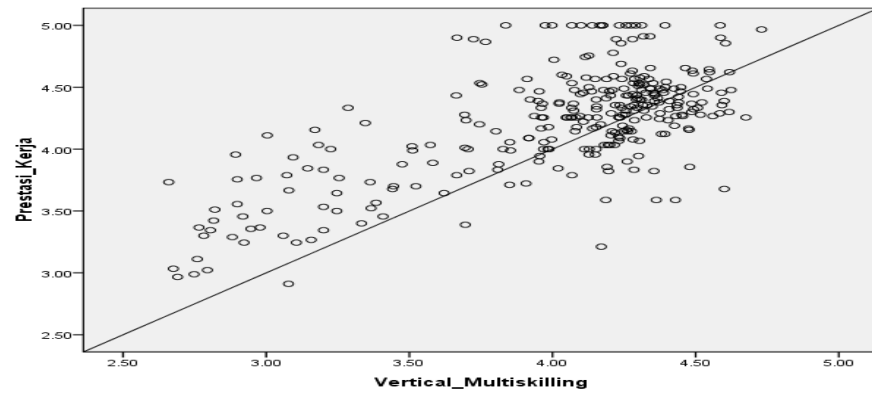
PRESTASI KERJA



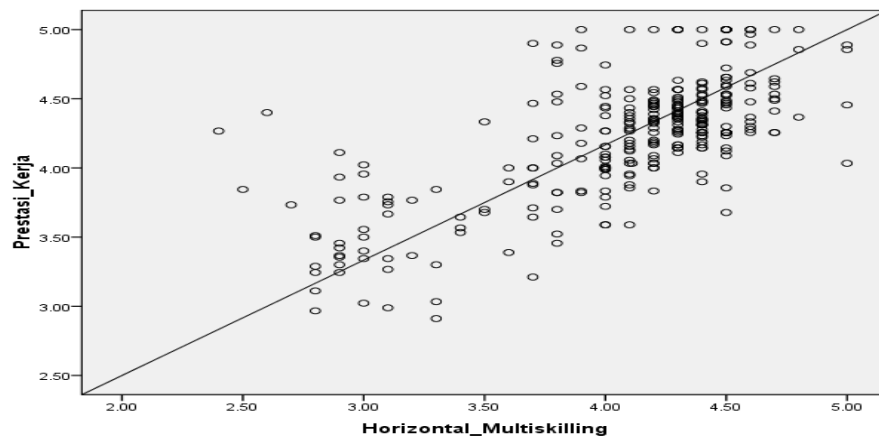
LAMPIRAN 8

UJIAN LINEARITI

VERTICAL MULTI-SKILLING



HORIZONTAL MULTI-SKILLING



LAMPIRAN 9

ANALISIS DATA AWALAN

PENYELIAAN KENDIRI

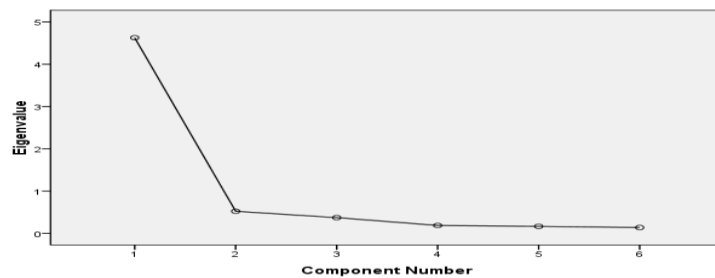
Correlation Matrix

		B7	B11	B12	B13	B14	B15
Correlation	B7	1.000	.631	.617	.607	.569	.569
	B11	.631	1.000	.859	.800	.731	.725
	B12	.617	.859	1.000	.826	.740	.732
	B13	.607	.800	.826	1.000	.787	.793
	B14	.569	.731	.740	.787	1.000	.835
	B15	.569	.725	.732	.793	.835	1.000

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.903
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1.686E3
	df	15
	Sig.	.000

Scree Plot



Component Matrix^a

	Component
	1
B7	.745
B11	.905
B12	.911
B13	.919
B14	.889
B15	.888

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.940	.940	6

a. 1 components extracted.

KAWAL SELIA KENDIRI

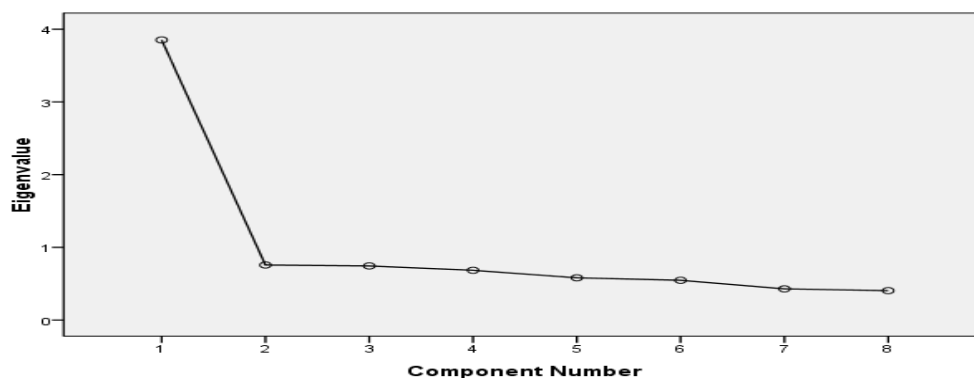
Correlation Matrix

	C18	C21	C22	C25	C30	C32	C33	C34
Correlation C18	1.000	.361	.420	.349	.319	.351	.465	.365
C21	.361	1.000	.520	.285	.428	.361	.342	.387
C22	.420	.520	1.000	.422	.384	.480	.403	.491
C25	.349	.285	.422	1.000	.368	.433	.355	.411
C30	.319	.428	.384	.368	1.000	.441	.427	.445
C32	.351	.361	.480	.433	.441	1.000	.389	.446
C33	.465	.342	.403	.355	.427	.389	1.000	.523
C34	.365	.387	.491	.411	.445	.446	.523	1.000

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.885
Bartlett's Test of Sphericity		Approx. Chi-Square
	df	28
	Sig.	.000

Scree Plot



Component Matrix^a

	Component
	1
C18	.643
C21	.665
C22	.734
C25	.649
C30	.679
C32	.711
C33	.716
C34	.753

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.845	.846	8

KEPIMPINAN DIRI

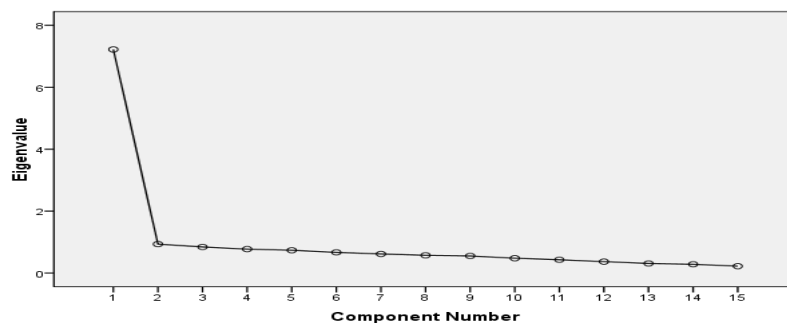
Correlation Matrix

		D39	D40	D41	D42	D43	D44	D45	D46	D47	D48	D49	D50	D51	D52	D53
Correlation	D39	1.000	.606	.421	.399	.545	.484	.395	.482	.458	.358	.449	.477	.483	.466	.464
	D40	.606	1.000	.510	.418	.456	.435	.414	.488	.330	.451	.454	.453	.462	.423	.399
	D41	.421	.510	1.000	.457	.508	.417	.396	.384	.443	.422	.449	.397	.467	.451	.447
	D42	.399	.418	.457	1.000	.517	.471	.293	.441	.378	.444	.416	.430	.400	.445	.428
	D43	.545	.456	.508	.517	1.000	.647	.398	.418	.462	.459	.494	.489	.501	.503	.484
	D44	.484	.435	.417	.471	.647	1.000	.477	.387	.370	.433	.403	.405	.458	.454	.462
	D45	.395	.414	.396	.293	.398	.477	1.000	.476	.417	.382	.371	.337	.393	.401	.388
	D46	.482	.488	.384	.441	.418	.387	.476	1.000	.531	.454	.438	.380	.397	.398	.394
	D47	.458	.330	.443	.378	.462	.370	.417	.531	1.000	.460	.355	.326	.453	.423	.421
	D48	.358	.451	.422	.444	.459	.433	.382	.454	.460	1.000	.534	.380	.368	.443	.392
	D49	.449	.454	.449	.416	.494	.403	.371	.438	.355	.534	1.000	.461	.433	.481	.516
	D50	.477	.453	.397	.430	.489	.405	.337	.380	.326	.380	.461	1.000	.455	.427	.380
	D51	.483	.462	.467	.400	.501	.458	.393	.397	.453	.368	.433	.455	1.000	.598	.530
	D52	.466	.423	.451	.445	.503	.454	.401	.398	.423	.443	.481	.427	.598	1.000	.754
	D53	.464	.399	.447	.428	.484	.462	.388	.394	.421	.392	.516	.380	.530	.754	1.000

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.926
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2.199E3
	df	105
	Sig.	.000

Scree Plot



Component Matrix^a

	Component
	1
D39	.723
D40	.702
D41	.689
D42	.666
D43	.763
D44	.704
D45	.622
D46	.676
D47	.653
D48	.668
D49	.698
D50	.651
D51	.714
D52	.743
D53	.722

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.922	.923	15

KEPELBAGAIAN TUGASAN

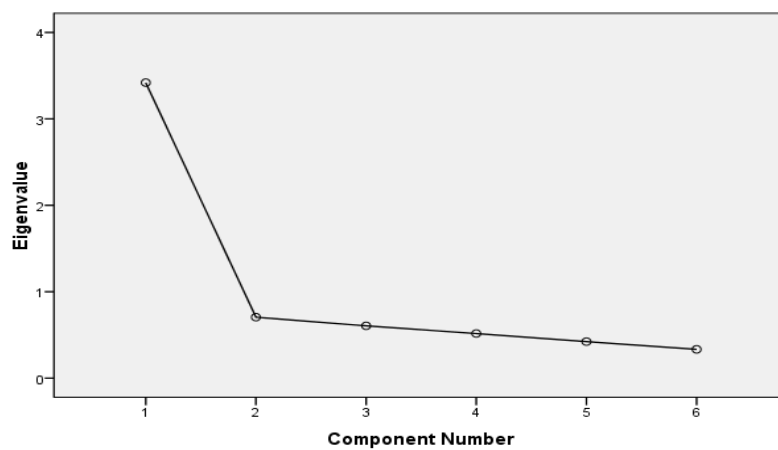
Correlation Matrix

		E54	E56	E58	E59	E61	E63
Correlation	E54	1.000	.479	.402	.535	.429	.438
	E56	.479	1.000	.410	.482	.423	.430
	E58	.402	.410	1.000	.410	.500	.512
	E59	.535	.482	.410	1.000	.549	.626
	E61	.429	.423	.500	.549	1.000	.603
	E63	.438	.430	.512	.626	.603	1.000

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.863
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	674.668
	df	15
	Sig.	.000

Scree Plot



Component Matrix^a

	Component
	1
E54	.719
E56	.702
E58	.707
E59	.805
E61	.780
E63	.807

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.847	.848	6

PRESTASI KERJA

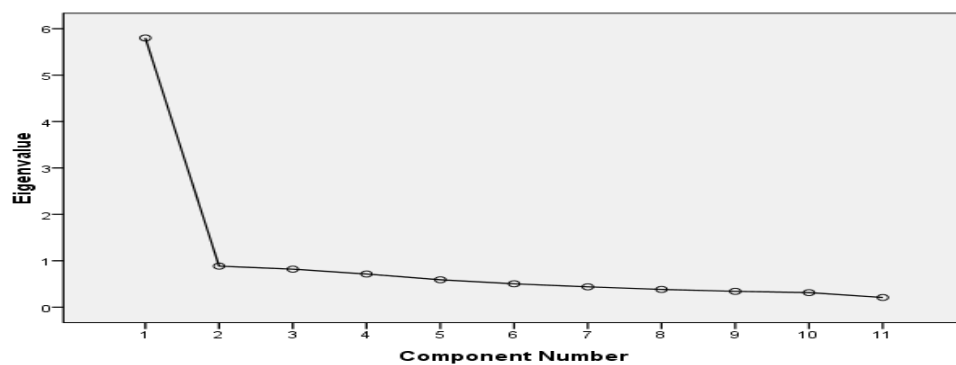
Correlation Matrix

	F73	F74	F75	F76	F77	F78	F79	F80	F82	F83	F84
Correlation F73	1.000	.581	.414	.383	.401	.386	.469	.441	.463	.455	.470
F74	.581	1.000	.592	.491	.402	.404	.462	.442	.489	.472	.471
F75	.414	.592	1.000	.569	.428	.395	.393	.443	.440	.423	.453
F76	.383	.491	.569	1.000	.637	.481	.397	.429	.478	.515	.522
F77	.401	.402	.428	.637	1.000	.636	.460	.457	.433	.457	.573
F78	.386	.404	.395	.481	.636	1.000	.498	.423	.399	.460	.478
F79	.469	.462	.393	.397	.460	.498	1.000	.600	.436	.435	.533
F80	.441	.442	.443	.429	.457	.423	.600	1.000	.484	.543	.546
F82	.463	.489	.440	.478	.433	.399	.436	.484	1.000	.569	.510
F83	.455	.472	.423	.515	.457	.460	.435	.543	.569	1.000	.726
F84	.470	.471	.453	.522	.573	.478	.533	.546	.510	.726	1.000

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.901
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1.699E3
	df	55
	Sig.	.000

Scree Plot



Component Matrix^a

	Component
	1
F73	.679
F74	.725
F75	.692
F76	.741
F77	.739
F78	.694
F79	.710
F80	.728
F82	.714
F83	.764
F84	.794

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.910	.910	11

LAMPIRAN 10

UJIAN NORMALITI KONSTRUK BARU

VERTICAL MULTI-SKILLING

Descriptives				
			Statistic	Std. Error
Vertical	Mean		4.0007	.02965
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.9424	
		Upper Bound	4.0591	
	5% Trimmed Mean		4.0347	
	Median		4.1514	
	Variance		.267	
	Std. Deviation		.51694	
	Minimum		2.49	
	Maximum		4.85	
	Range		2.35	
	Interquartile Range		.52	
	Skewness		-1.098	.140
	Kurtosis		.442	.279

HORIZONTAL MULTI-SKILLING

Descriptives				
			Statistic	Std. Error
Horizontal	Mean		4.1701	.03253
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4.1060	
		Upper Bound	4.2341	
	5% Trimmed Mean		4.2080	
	Median		4.3333	
	Variance		.322	
	Std. Deviation		.56725	
	Minimum		2.17	
	Maximum		5.00	
	Range		2.83	
	Interquartile Range		.50	
	Skewness		-1.139	.140
	Kurtosis		.712	.279

PRESTASI KERJA

Descriptives

			Statistic	Std. Error
Skor11_prestasi	Mean		4.1947	.02703
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4.1415	
		Upper Bound	4.2479	
	5% Trimmed Mean		4.2134	
	Median		4.1818	
	Variance		.222	
	Std. Deviation		.47122	
	Minimum		2.82	
	Maximum		5.00	
	Range		2.18	
	Interquartile Range		.45	
	Skewness		-.478	.140
	Kurtosis		.209	.279

LAMPIRAN 11

ANALISA DESKRIPTIF TAHAP PRESTASI KERJA DAN DIMENSI *MULTI-SKILLING*

Descriptives – Prestasi Kerja

Descriptive Statistics

	N	Range	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Skor11_prestasi	304	2.18	4.1947	.47122	-.478	.140	.209	.279
Valid N (listwise)	304							

Descriptives – Vertical Multi-skilling

Descriptive Statistics

	N	Range	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Vertical	304	2.35	4.0007	.51694	-1.098	.140	.442	.279
Valid N (listwise)	304							

Descriptives – *Horizontal Multi-skilling*

Descriptive Statistics								
	N	Range	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Horizontal Valid N (listwise)	304	2.83	4.1701	.56725	-1.139	.140	.712	.279

**ANALISA DESKRIPTIF TAHAP PRESTASI KERJA DAN ELEMEN
MULTI-SKILLING
BERDASARKAN FAKTOR DEMOGRAFI**

Prestasi_Kerja By Tempoh Berkhidmat

Skor11_prestasi	Descriptives							
					95% Confidence Interval for Mean			
			Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
	N	Mean						
1-5 tahun	118	4.23	.418	.038	4.15	4.30	3	5
6-10 tahun	67	4.08	.584	.071	3.93	4.22	3	5
11-15 tahun	42	4.18	.416	.064	4.05	4.31	3	5
16-20 tahun	19	3.94	.438	.101	3.73	4.15	3	5
21-25 tahun	17	4.29	.462	.112	4.05	4.53	3	5
30 tahun ke atas	41	4.38	.406	.063	4.25	4.51	3	5
Total	304	4.19	.471	.027	4.14	4.25	3	5

Prestasi_Kerja By Kelulusan Tertinggi

Descriptives								
Skor11_prestasi								
					95% Confidence Interval for Mean			
			Std.	Std.	Lower	Upper	Mini	Maxi
	N	Mean	Deviation	Error	Bound	Bound	mum	mum
Sarjana Muda	39	4.30	.465	.074	4.15	4.45	3	5
Diploma/STP	91	4.27	.421	.044	4.19	4.36	3	5
SPM dan ke bawah	174	4.13	.489	.037	4.06	4.20	3	5
Total	304	4.19	.471	.027	4.14	4.25	3	5

Prestasi_Kerja By Jantina

Descriptives								
Skor11_prestasi								
			Std.		95% Confidence Interval for Mean			
		Mean	Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
	N							
Lelaki	158	4.11	.513	.041	4.03	4.19	3	5
Perempuan	146	4.29	.402	.033	4.22	4.35	3	5
Total	304	4.19	.471	.027	4.14	4.25	3	5

Prestasi_Kerja By Umur

Descriptives								
Skor11_prestasi								
			Std.		95% Confidence Interval for Mean			
	N	Mean	Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
25 tahun ke bawah	48	4.15	.553	.080	3.99	4.31	3	5
26 hingga 35 tahun	154	4.16	.452	.036	4.09	4.23	3	5
36 tahun ke atas	102	4.26	.454	.045	4.18	4.35	3	5
Total	304	4.19	.471	.027	4.14	4.25	3	5

Penyelaaan_kendiri By Tempoh Berkhidmat

Descriptives								
Skor6_penyelaaan								
			Std.		95% Confidence Interval for Mean			
	N	Mean	Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
1-5 tahun	118	3.87	.834	.077	3.72	4.02	2	5
6-10 tahun	67	3.70	.917	.112	3.47	3.92	2	5
11-15 tahun	42	3.91	.663	.102	3.71	4.12	2	5
16-20 tahun	19	3.67	.698	.160	3.33	4.00	2	5
21-25 tahun	17	4.17	.530	.129	3.89	4.44	3	5
30 tahun ke atas	41	3.89	.499	.078	3.73	4.05	3	5
Total	304	3.84	.776	.045	3.76	3.93	2	5

Penyeliaan_kendiri By Kelulusan Tertinggi

Descriptives								
Skor6_penyelitaan								
					95% Confidence Interval for Mean			
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
Sarjana Muda	39	3.98	.733	.117	3.74	4.22	2	5
Diploma/STPM	91	4.06	.690	.072	3.92	4.21	2	5
SPM dan ke bawah	174	3.70	.799	.061	3.58	3.82	2	5
Total	304	3.84	.776	.045	3.76	3.93	2	5

Penyelitaan_kendiri By Jantina

Descriptives								
Skor6_penyelitaan					95% Confidence Interval for Mean			
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
Lelaki	158	3.78	.848	.067	3.65	3.92	2	5
Perempuan	146	3.91	.687	.057	3.80	4.02	2	5
Total	304	3.84	.776	.045	3.76	3.93	2	5

Penyelitaan_kendiri By Umur

Descriptives								
Skor6_penyelitaan								
					95% Confidence Interval for Mean			
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
25 tahun ke bawah	48	3.65	.871	.126	3.39	3.90	2	5
26 hingga 35 tahun	154	3.82	.854	.069	3.69	3.96	2	5
36 tahun ke atas	102	3.97	.560	.055	3.86	4.08	2	5
Total	304	3.84	.776	.045	3.76	3.93	2	5

Kawal Selia_kendiri By Tempoh Berkhidmat

Descriptives

Skor8_kawalselia

					95% Confidence Interval for Mean			
					Lower Bound	Upper Bound		
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error			Minimum	Maximum
1-5 tahun	118	4.11	.462	.042	4.03	4.20	3	5
6-10 tahun	67	3.95	.575	.070	3.81	4.09	3	5
11-15 tahun	42	4.10	.505	.078	3.95	4.26	3	5
16-20 tahun	19	3.82	.582	.134	3.54	4.10	3	4
21-25 tahun	17	4.09	.358	.087	3.90	4.27	3	4
30 tahun ke atas	41	4.17	.387	.060	4.05	4.29	3	5
Total	304	4.06	.495	.028	4.01	4.12	3	5

Kawal Selia_kendiri By Kelulusan Tertinggi

Descriptives

Skor8_kawalselia

					95% Confidence Interval for Mean			
					Lower Bound	Upper Bound		
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error			Minimum	Maximum
Sarjana Muda	39	4.12	.319	.051	4.02	4.22	3	5
Diploma/STPM	91	4.18	.448	.047	4.08	4.27	3	5
SPM dan ke bawah	174	3.99	.538	.041	3.91	4.07	3	5
Total	304	4.06	.495	.028	4.01	4.12	3	5

Kawal Selia_kendiri By Jantina

Descriptives

Skor8_kawalselia

					95% Confidence Interval for Mean			
			Std.	Std.	Lower	Upper	Mini	Maxi
	N	Mean	Deviation	Error	Bound	Bound	mum	mum
Lelaki	158	3.96	.598	.048	3.87	4.06	3	5
Perempuan	146	4.17	.319	.026	4.12	4.23	3	5
Total	304	4.06	.495	.028	4.01	4.12	3	5

Kawal Selia_kendiri By Umur

Descriptives

Skor8_kawalselia

					95% Confidence Interval for Mean			
			Std.	Std.	Lower	Upper	Mini	Maxi
	N	Mean	Deviation	Error	Bound	Bound	mum	mum
25 tahun ke bawah	48	3.92	.556	.080	3.76	4.09	3	5
26 hingga 35 tahun	154	4.08	.504	.041	4.00	4.16	3	5
36 tahun ke atas	102	4.11	.441	.044	4.02	4.19	3	5
Total	304	4.06	.495	.028	4.01	4.12	3	5

Kepimpinan_diri By Tempoh Berkhidmat

Descriptives

Skor15_kepimpinan

					95% Confidence Interval for Mean			
					Lower Bound	Upper Bound		
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error			Minimum	Maximum
1-5 tahun	118	4.17	.468	.043	4.08	4.25	3	5
6-10 tahun	67	3.98	.531	.065	3.85	4.11	3	5
11-15 tahun	42	4.07	.493	.076	3.91	4.22	3	5
16-20 tahun	19	3.87	.496	.114	3.63	4.11	3	5
21-25 tahun	17	4.12	.333	.081	3.95	4.29	3	5
30 tahun ke atas	41	4.17	.343	.054	4.06	4.28	3	5
Total	304	4.09	.473	.027	4.04	4.15	3	5

Kepimpinan_diri By Kelulusan Tertinggi

Descriptives

Skor15_kepimpinan

					95% Confidence Interval for Mean			
					Lower Bound	Upper Bound		
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error			Minimum	Maximum
Sarjana Muda	39	4.19	.376	.060	4.07	4.31	3	5
Diploma/STPM	91	4.19	.428	.045	4.10	4.28	3	5
SPM dan ke bawah	174	4.02	.503	.038	3.94	4.09	3	5
Total	304	4.09	.473	.027	4.04	4.15	3	5

Kepimpinan_diri By Jantina

Descriptives

Skor15_kepimpinan

					95% Confidence Interval for Mean			
					Lower Bound	Upper Bound		
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error			Minimum	Maximum
Lelaki	158	4.02	.567	.045	3.93	4.11	3	5
Perempuan	146	4.17	.327	.027	4.12	4.23	3	5
Total	304	4.09	.473	.027	4.04	4.15	3	5

Kepimpinan_diri By Umur

Descriptives

Skor15_kepimpinan

					95% Confidence Interval for Mean			
					Lower Bound	Upper Bound		
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error			Minimum	Maximum
25 tahun ke bawah	48	4.00	.578	.083	3.83	4.16	3	5
26 hingga 35 tahun	154	4.12	.479	.039	4.04	4.19	3	5
36 tahun ke atas	102	4.10	.404	.040	4.02	4.18	3	5
Total	304	4.09	.473	.027	4.04	4.15	3	5

Kepelbagaian_Tugas By Tempoh Berkhidmat

Descriptives

Skor6_kepelbagaian

					95% Confidence Interval for Mean			
			Std.	Std.	Lower	Upper	Mini	Maxi
	N	Mean	Deviation	Error	Bound	Bound	mum	mum
1-5 tahun	118	4.20	.568	.052	4.10	4.31	2	5
6-10 tahun	67	4.05	.660	.081	3.88	4.21	2	5
11-15 tahun	42	4.25	.508	.078	4.10	4.41	3	5
16-20 tahun	19	3.91	.632	.145	3.61	4.22	3	5
21-25 tahun	17	4.34	.525	.127	4.07	4.61	3	5
30 tahun ke atas	41	4.24	.369	.058	4.13	4.36	3	5
Total	304	4.17	.567	.033	4.11	4.23	2	5

Kepelbagaian_Tugas By Kelulusan Tertinggi

Descriptives

Skor6_kepelbagaian

					95% Confidence Interval for Mean			
			Std.	Std.	Lower	Upper	Mini	Maxi
	N	Mean	Deviation	Error	Bound	Bound	mum	mum
Sarjana Muda	39	4.33	.413	.066	4.20	4.46	3	5
Diploma/STPM	91	4.27	.512	.054	4.16	4.37	2	5
SPM dan ke bawah	174	4.08	.610	.046	3.99	4.18	2	5
Total	304	4.17	.567	.033	4.11	4.23	2	5

Kepelbagaian_Tugas By Jantina

Descriptives

Skor6_kepelbagaian

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Mini mum	Maxi mum
					Lower Bound	Upper Bound		
Lelaki	158	4.07	.699	.056	3.96	4.18	2	5
Perempuan	146	4.28	.347	.029	4.22	4.33	3	5
Total	304	4.17	.567	.033	4.11	4.23	2	5

Kepelbagaian_Tugas By Umur

Descriptives

Skor6_kepelbagaian

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Mini mum	Maxi mum
					Lower Bound	Upper Bound		
25 tahun ke bawah	48	4.05	.655	.095	3.86	4.24	2	5
26 hingga 35 tahun	154	4.16	.590	.048	4.07	4.26	2	5
36 tahun ke atas	102	4.24	.476	.047	4.15	4.33	3	5
Total	304	4.17	.567	.033	4.11	4.23	2	5

LAMPIRAN 12

KEPUTUSAN UJIAN INDEPENDENT T-TEST UNTUK PRESTASI KERJA TERHADAP FAKTOR DEMOGRAFI JANTINA

T-Test

Group Statistics

Jantina		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Skor11_prestasi	Lelaki	158	4.1087	.51349	.04085
	Perempuan	146	4.2877	.40219	.03329

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Skor 11_prestasi	Equal variances assumed	5.724	.017	-3.363	302	.001	-.17893	.05320	-.28361	-.07424
	Equal variances not assumed			-3.396	294.242	.001	-.17893	.05269	-.28263	-.07522

**KEPUTUSAN UJIAN INDEPENDENT T-TEST UNTUK *MULTI-SKILLING*
TERHADAP FAKTOR DEMOGRAFI JANTINA**

T-Test

Group Statistics

Jantina		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Multiskilling	Lelaki	158	4.00	.636	.051
	Perempuan	146	4.18	.309	.026

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
				t	df	Sig. (2- tail ed)	Mean Differ ence	Std. Error Differ ence	95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.						Lower	Upper
Multi skilli ng	Equal variances assumed	103.434	.000	-3.187	302	.002	-.185	.058	-.300	-.071
	Equal variances not assumed			-3.266	231.167	.001	-.185	.057	-.297	-.074

LAMPIRAN 13

KEPUTUSAN UJIAN ANOVA SEHALA DAN *POST HOC* UNTUK PRESTASI KERJA TERHADAP FAKTOR DEMOGRAFI (TEMPOH BERKHIDMAT, KELULUSAN TERTINGGI DAN UMUR)

ONEWAY

Prestasi_Kerja By Tempoh Berkhidmat

ANOVA

Skor11_prestasi					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.840	5	.768	3.607	.003
Within Groups	63.441	298	.213		
Total	67.280	303			

POST- HOC

Multiple Comparisons

Skor11_prestasi

Tukey HSD

(I) Tempoh Berkhidmat	(J) Tempoh Berkhidmat	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1-5 tahun	6-10 tahun	.15283	.07058	.257	-.0496	.3553
	11-15 tahun	.04483	.08290	.994	-.1930	.2826
	16-20 tahun	.28623	.11406	.125	-.0409	.6134
	21-25 tahun	-.05996	.11970	.996	-.4033	.2834
	30 tahun ke atas	-.15034	.08365	.469	-.3903	.0896
6-10 tahun	1-5 tahun	-.15283	.07058	.257	-.3553	.0496
	11-15 tahun	-.10800	.09081	.842	-.3685	.1525
	16-20 tahun	.13340	.11993	.876	-.2106	.4774
	21-25 tahun	-.21279	.12530	.534	-.5722	.1466
	30 tahun ke atas	-.30317*	.09149	.013	-.5656	-.0408
11-15 tahun	1-5 tahun	-.04483	.08290	.994	-.2826	.1930
	6-10 tahun	.10800	.09081	.842	-.1525	.3685
	16-20 tahun	.24140	.12757	.409	-.1245	.6073
	21-25 tahun	-.10479	.13263	.969	-.4852	.2757
	30 tahun ke atas	-.19517	.10130	.388	-.4857	.0954
16-20 tahun	1-5 tahun	-.28623	.11406	.125	-.6134	.0409
	6-10 tahun	-.13340	.11993	.876	-.4774	.2106
	11-15 tahun	-.24140	.12757	.409	-.6073	.1245
	21-25 tahun	-.34619	.15404	.219	-.7880	.0956
	30 tahun ke atas	-.43657*	.12805	.010	-.8039	-.0693
21-25 tahun	1-5 tahun	.05996	.11970	.996	-.2834	.4033
	6-10 tahun	.21279	.12530	.534	-.1466	.5722
	11-15 tahun	.10479	.13263	.969	-.2757	.4852
	16-20 tahun	.34619	.15404	.219	-.0956	.7880
	30 tahun ke atas	-.09039	.13310	.984	-.4722	.2914

30 tahun ke atas	1-5 tahun	.15034	.08365	.469	-.0896	.3903
	6-10 tahun	.30317*	.09149	.013	.0408	.5656
	11-15 tahun	.19517	.10130	.388	-.0954	.4857
	16-20 tahun	.43657*	.12805	.010	.0693	.8039
	21-25 tahun	.09039	.13310	.984	-.2914	.4722

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ONEWAY
Prestasi_Kerja By Kelulusan Tertinggi

ANOVA

Skor11_prestasi					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.718	2	.859	3.945	.020
Within Groups	65.562	301	.218		
Total	67.280	303			

POST- HOC

Multiple Comparisons

Skor11_prestasi
Tukey HSD

(I) Pendidikan	(J) Pendidikan	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Sarjana Muda	Diploma/STPM	.02797	.08932	.947	-.1824	.2384
	SPM dan ke bawah	.17061	.08268	.099	-.0241	.3654
Diploma/STPM	Sarjana Muda	-.02797	.08932	.947	-.2384	.1824
	SPM dan ke bawah	.14263*	.06038	.049	.0004	.2848
SPM dan ke bawah	Sarjana Muda	-.17061	.08268	.099	-.3654	.0241
	Diploma/STPM	-.14263*	.06038	.049	-.2848	-.0004

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ONEWAY
Prestasi_Kerja By Umur

ANOVA					
Skor11_prestasi					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.757	2	.378	1.712	.182
Within Groups	66.524	301	.221		
Total	67.280	303			

KEPUTUSAN UJIAN ANOVA SEHALA DAN *POST HOC* UNTUK *MULTI-SKILLING*
TERHADAP FAKTOR DEMOGRAFI (TEMPOH BERKHIDMAT, KELULUSAN TERTINGGI DAN UMUR)

ONEWAY
***Multi_Skilling* By Tempoh Berkhidmat**

ANOVA					
Multiskilling					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.039	5	.608	2.353	.041
Within Groups	76.951	298	.258		
Total	79.990	303			

ONEWAY
***Multi_Skilling* By Kelulusan Tertinggi**

ANOVA					
Multiskilling					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.377	2	1.688	6.633	.002
Within Groups	76.613	301	.255		
Total	79.990	303			

POST- HOC

Multiple Comparisons

Multiskilling
Tukey HSD

(I) Pendidikan	(J) Pendidikan	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Sarjana Muda	Diploma/STPM	.008	.097	.996	-.22	.24
	SPM dan ke bawah	.219*	.089	.040	.01	.43
Diploma/STPM	Sarjana Muda	-.008	.097	.996	-.24	.22
	SPM dan ke bawah	.211*	.065	.004	.06	.36
SPM dan ke bawah	Sarjana Muda	-.219*	.089	.040	-.43	.00
	Diploma/STPM	-.211*	.065	.004	-.36	-.06

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ONEWAY

Multi_Skilling By Umur

ANOVA

Multiskilling					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.280	2	.640	2.448	.088
Within Groups	78.709	301	.261		
Total	79.990	303			

LAMPIRAN 14

UJIAN KORELASI KAJIAN SEBENAR

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Skor11_prestasi	4.19	.471	304
Vertical	4.00	.517	304
Horizontal	4.17	.567	304

Correlations

		Skor11_prestasi	Vertical	Horizontal
Skor11_prestasi	Pearson Correlation	1	.606**	.593**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	304	304	304
Vertical	Pearson Correlation	.606**	1	.796**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	304	304	304
Horizontal	Pearson Correlation	.593**	.796**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	304	304	304

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

LAMPIRAN 15

KEPUTUSAN REGRESI PELBAGAI KAJIAN SEBENAR

Regression

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.636 ^a	.404	.396	.366

a. Predictors: (Constant), Skor6_kepelbagaian, Skor6_penyeliaan, Skor15_kepimpinan, Skor8_kawalselia

b. Dependent Variable: Skor11_prestasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27.188	4	6.797	50.690	.000 ^a
	Residual	40.092	299	.134		
	Total	67.280	303			

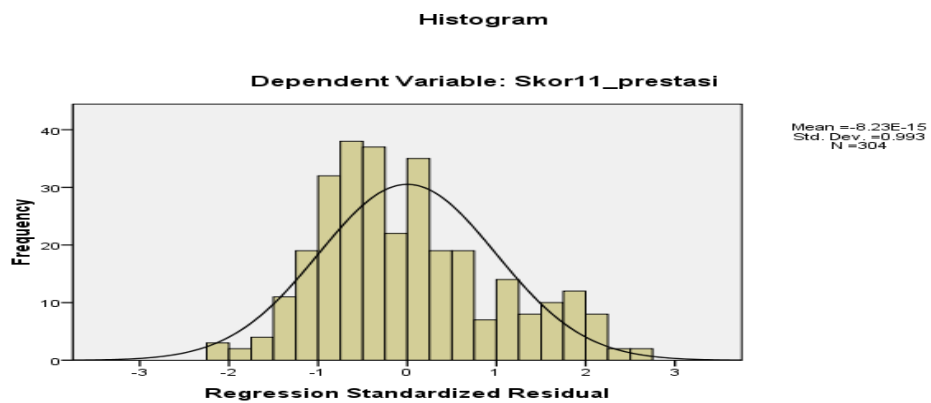
a. Predictors: (Constant), Skor6_kepelbagaian, Skor6_penyeliaan, Skor15_kepimpinan, Skor8_kawalselia

b. Dependent Variable: Skor11_prestasi

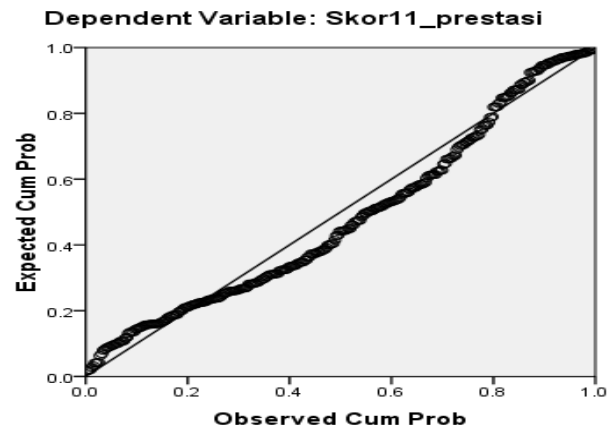
Coefficients ^a									
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance VIF
1	(Constant)	1.697	.194		8.728	.00	1.314	2.080	
	Skor6_penyelenggaraan	.075	.039	.124	1.944	.05	.000	.152	2.043
	Skor8_kawalselia	.116	.077	.122	1.511	.13	-.035	.266	3.247
	Skor15_ketimpinan	.185	.075	.186	2.473	.01	.038	.333	2.847
	Skor6_keselbagaian	.235	.063	.282	3.709	.00	.110	.359	2.910

a. Dependent Variable:
Skor11_prestasi

Charts



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot

